

## **Relações Entre o Poder e o Comprometimento Organizacional Afetivo na Guarda Civil Municipal de Mossoró-RN**

**ARTHUR WILLIAM PEREIRA DA SILVA**  
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

**ALÍPIO RAMOS VEIGA NETO**  
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

**ANA LUCIA DE ARAÚJO LIMA COELHO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**AHIRAM BRUNNI CARTAXO DE CASTRO**  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

**HELAINÉ CRISTINE CARNEIRO DOS SANTOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

# **Relações Entre o Poder e o Comprometimento Organizacional Afetivo na Guarda Civil Municipal de Mossoró-RN**

## **1. INTRODUÇÃO**

O comprometimento organizacional afetivo é uma das principais variáveis que determinam a permanência dos colaboradores nas organizações (Barros, 2007), e esta variável, assim como as demais que são condicionantes deste processo, sofre influência de diversas outras variáveis organizacionais.

De acordo com Meyer e Allen (1991), comprometimento organizacional afetivo é uma das bases do comprometimento organizacional, que é um construto mais amplo, composto por outras duas bases, a saber: as bases normativas e instrumentais, e diz respeito à identificação e apego do funcionário pela organização a qual ele compõe.

Dessa forma, considerando a relevância da continuidade e da motivação dos colaboradores para as organizações, como também a influência do construto comprometimento organizacional afetivo para essa permanência, e que esta variável sofre influência de diversas outras variáveis organizacionais, torna-se relevante explorar as relações entre estas diversas variáveis organizacionais e o comprometimento organizacional afetivo, a fim de aprofundar os conhecimentos sobre como se dão essas relações, e assim subsidiar pesquisadores e principalmente gestores de organizações públicas ou privadas no processo de retenção de talentos, através da correta gestão dessas variáveis determinantes do comprometimento organizacional afetivo, de modo que possam geri-las estrategicamente, a fim de aumentar o nível de comprometimento organizacional afetivo dos seus colaboradores.

Considerando que a forma como o poder é exercido nas organizações possa ser uma das variáveis influenciadoras do nível de comprometimento organizacional afetivo, esta pesquisa tem como objetivo principal Investigar a existência de correlações entre os construtos “bases de poder” e “comprometimento organizacional afetivo” dentre os guardas civis que compõe a Guarda Civil Municipal de Mossoró-RN (GCMM). Como objetivos específicos, a fim de subsidiar o alcance do objetivo central, foram definidos os seguintes: Analisar as bases do poder exercido pela administração da GCMM na percepção de seus colaboradores, e aferir o comprometimento afetivo dos guardas civis da GCMM.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Comprometimento organizacional e comprometimento organizacional afetivo**

Os estudos sobre comportamento organizacional ao longo das últimas décadas já enfocaram diversas temáticas relevantes para o aperfeiçoamento da gestão das organizações, tais como clima organizacional, motivação e satisfação do funcionário. Porém, um dos temas que vem sendo mais abordado nos últimos anos é o comprometimento organizacional, dado a sua relevância para a eficiência e eficácia das empresas, do estado e organizações do terceiro setor (Barros, 2007; Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008).

O comportamento organizacional poder ser compreendido de diversas formas, muitos pesquisadores já se empenharam na tarefa de investigá-lo e defini-lo, um destes foi Souza (2012 p. 23), que o definiu de forma simplificada como sendo esse comprometimento “uma resposta às ações adotadas pelas empresas aos seus colaboradores”, ou seja, partindo da visão deste autor, o comprometimento organizacional é uma variável do colaborador altamente influenciada por outras variáveis organizacionais, ou ações da organização direcionadas aos colaboradores, o que talvez inclua as fontes de poder que são utilizadas pelos líderes dessas

organizações para comandar os colaboradores, relação esta que é foco da investigação desta pesquisa.

O comprometimento organizacional também pode ser entendido, de forma mais ampla, como um agregado das percepções, ações e sentimentos que um dado colaborador nutre sobre a organização na qual atua, sendo este conjunto subjetivo de elementos individuais, condicionantes para a permanência do funcionário na instituição (Barros, 2007, p. 47). Vale salientar que além de conceituar, Barros (2007) também aborda a relevância do comprometimento organizacional, afirmando que é um fator condicionante para a continuidade do colaborador nas organizações. Dessa forma, resgatando o defendido por Souza (2012), de que esta variável sofre influência de diversas outras variáveis organizacionais, e atrelando a relevância dada ao comprometimento organizacional por Barros (2007), tornam-se importantes, estudos que venham explorar como se dão as relações entre estas diversas variáveis organizacionais e o comprometimento organizacional, como o presente estudo, a fim de nortear pesquisadores e gestores sobre quais são, e como se comportam essas relações.

Outros autores que também realizaram esforço no sentido de conceituar o comprometimento organizacional foram Robbins, Judge e Sobral (2010). De acordo com eles, diz respeito ao nível de identificação que o colaborador possui para com uma organização, seus objetivos e metas, e a vontade de se manter como participante dela. Porém, os dois autores mais reconhecidos tanto por suas definições, como principalmente por sua tipologia de bases de comprometimento organizacional são Meyer e Allen (1991), que definem o comprometimento como sendo um estado psicológico do colaborador, estado este definidor da relação do colaborador com a organização a qual faz parte. Sendo este estado sensível à forma como a organização lida com os seus colaboradores, ou seja, sensível a diversas outras variáveis organizacionais, possivelmente as bases de poder que são utilizadas pela organização. Além de definirem o que é comprometimento organizacional, os dois autores propuseram uma tipologia para essa variável que até a atualidade é a mais aceita internacionalmente por diversos pesquisadores. Tendo sido validada em várias culturas, divide o comprometimento organizacional em três bases: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo.

Quanto às três bases do comprometimento organizacional definidas por Meyer e Allen (1991), a primeira, comprometimento organizacional afetivo, diz respeito à identificação do colaborador para com a organização da qual faz parte, bem como o seu nível de ligação sentimental a ela. Em relação à segunda, comprometimento organizacional instrumental, se refere a uma análise de custo-benefício ligada ao ato de deixar a organização, ou seja, enquanto os custos de deixar a instituição forem maiores do que os benefícios, o colaborador tende a permanecer nela. Por fim, no que se refere à terceira base de comprometimento organizacional, a normativa, esta se refere à ideia nutrida pelos colaboradores de terem certo “dever” subjetivo de permanecer na organização, de dar continuidade às atividades desempenhadas por ele na instituição, para assim contribuir com alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, o enfoque desta pesquisa será explorar as relações entre os construtos poder e comprometimento organizacional, porém não o comprometimento organizacional como um todo, composto pelas três bases definidas por Meyer e Allen (1991), mas sim especificamente o comprometimento organizacional afetivo.

## 2.2 O poder nas organizações

Há muitas definições sobre poder, porém existe algo em comum entre elas, a maioria dos teóricos sobre o assunto concorda que o poder nasce nas relações sociais, visto que para existir uma relação de poder deve sempre ter uma parte (indivíduo ou grupo) dominada e

outra parte dominante (indivíduo ou grupo). Uma definição é dada por Santos (2002), onde ele diz que poder é a capacidade de um indivíduo ou grupo obter domínio ou controle sobre outros. Outra definição sucinta é a de Dahl (1957, 202-203). Segundo ele: "A tem poder sobre B na medida em que ele pode forçar B a fazer algo que B não faria de outra maneira."

No meio organizacional esses conceitos são evidentes na medida em que os proprietários ou o governo (grupo dominante) se valem dessa capacidade para influenciar os trabalhadores (grupo dominado) a realizar as atividades necessárias para atingir os objetivos organizacionais, que na verdade, em sua maior parte, são os objetivos dos proprietários ou do governo. Essa relação de dominante/dominado não é tão estática como se apresenta. Nem sempre o proprietário ou o estado são os dominantes, existem momentos em que os trabalhadores podem, por meio de fontes de poder, inverter essa realidade, forçando os dominantes a ceder em alguns pontos, e assim inserir cada vez mais seus objetivos individuais dentro dos objetivos organizacionais. Mas, via de regra, esse jogo de poder sempre é mais favorável ao lado mais forte da relação.

Os principais estudos sobre poder no âmbito organizacional evoluíram ao longo do tempo e ganharam os seguintes contornos, conforme Morgan (2000), Marx (2006), Martins (2008), Paz e Neiva (2014) e Fleming e Spicer (2014):

Figura 1. O poder como dimensão política.

<b>Autor/ temporalidad e</b>	<b>Concepção</b>	<b>Essência</b>
Maquiavel [1532/ 1972]	Trouxe a concepção que se baseia na análise das estratégias de exercício e manutenção do poder. O autor propõe que o poder é um fenômeno que envolve uma rede capilarizada, envolve um encadeamento de poder. É efêmero (o poder) e passa pelas pessoas	-Estratégia -Rede Capilarizada -Efêmero
Hobbes [1651/ 1988]	O poder residia nos meios empregados para se obter aparente vantagem futura – a guerra só acaba quando todos estiveram subjugados ao poder estatal	-Meios para obter vantagens futuras
Marx [2006]	O poder tem origem em uma posição de classe social nas relações de produção, como na posse e controle dos meios de produção pela classe capitalista. Dessa perspectiva, a importância do poder reside não nas relações individuais, mas na dominação e subordinação de classes sociais, baseadas nas relações de produção.	-Classes sociais -Relações de produção - Dominação / Subordinação
Weber [1919/ 1991]	Introduz o conceito de dominação legítima: a tradicional que passa de pai para filho como a Monarquia, a carismática que é movida pelos afetos e a racional / burocrática que a dominação por meio das normas	-Dominação legítima
Morgan [1943/2002]	Buscou caracterizar as formas de governo que utilizam o poder como fonte (autocracia, burocracia, tecnocracia e democracia), as relações de conflito entre as pessoas e as organizações, e classificou as principais fontes de poder organizacional (autoridade formal, controle de recursos escassos, uso de estrutura organizacional (regras e regulamentações), controle de processos decisórios, controle do conhecimento e da informação, entre outros), quando trabalhou a metáfora das “organizações como sistemas políticos”. Na metáfora das “organizações como Instrumentos de Dominação”, o autor traz a perspectiva da exploração das organizações sobre os empregados o ambiente natural e a economia global e introduz a noção da resistência dos trabalhadores por meio do sistema de classes ao sistema de dominação através da problematização sobre perigos, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, stress, entre outros.	-Organizações como sistemas políticos por meio do interesse, dos conflitos e do poder
Arendt [1958/1970]	Trouxe a concepção de que a política consiste em atividade que reorganiza as relações entre as pessoas e a distribuição de bens através da mobilização do poder. Portanto, o poder é a capacidade de influenciar outros atores com estes interesses políticos em mente.	-Interesse

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A Figura 1 sinaliza alguns elementos chaves para compreensão do poder na sua dimensão política: o exercício do poder constitui-se uma estratégia, viabilizada numa rede capilarizada para obter vantagens futuras, mediante formas de dominação legítima que legitimam a sociedade de classes sociais, onde as relações de produção são constituídas de dominação/subordinação, e a organização dos sistemas políticos acontecem por meio do interesse, dos conflitos e do poder.

Figura 2. O poder em uma perspectiva comportamental.

Autor/ temporalidade	Concepção	Essência
Dahl [1957]	O poder da influência – A tem poder sobre B na extensão em que influencia B a fazer algo que não faria em outras circunstâncias	-Influência
French e Raven [1959] e Raven [1993]	As relações entre as pessoas baseavam-se em trocas sociais e que essas trocas tinham por base relações de influência – uma pessoa se apoiava para exercer poder sobre a outra. Os autores trouxeram cinco bases do poder: poder de recompensa (premiação ou remover/diminuir punições), poder coercitivo (ter sob o controle coisas importantes para o outro), legítimo (poder legal), poder de perícia (domínio do conhecimento) e de referência (sustenta a crença de que o outro é um modelo). A proposta dos autores foi trazida para os estudos organizacionais para se estudar a relação entre supervisor e empregado	-Trocas sociais
Luke [1980]	O poder está na noção de interesse – A exerce poder sobre B, quando A afeta B de um modo contrário aos interesses de B	-Interesse

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A Figura 2 traz à tona a perspectiva comportamental do poder que reside no poder de influência (dominação) e de interesse de uns sobre os outros, por meio da capacidade de recompensa, coerção, poder legalmente instituído, o domínio do conhecimento sobre o outro e por meio do status de um corpo sobre o outro como modelo de referência, numa perspectiva de estudo sobre a relação entre supervisor e empregado.

Portanto, os estudos acadêmicos sobre o poder no âmbito organizacional têm em sua maior parte, quadro de referência positivista, funcionalista e estruturalista (Cappelle, Melo & Brito, 2005). Atualmente essa tendência permanece e repousa em discussões que ainda abordam sobre tipologias de poder (Raven, 1993; Mendonça & Dias, 2006; Weber, 2008), validações e avaliação de escalas sobre o poder e suas configurações nas organizações (Martins, 2008; Paz & Neiva, 2014), atores organizacionais que desfrutam de recursos para exercê-lo, como as condições de posse de meios de produção, de localização, de classe ou de conhecimentos técnicos, seja na organização ou na sociedade (Saraiva & Santos, 2011), o poder relacionado com a posse de recursos, a governança, o poder como origem de conflitos (Giglio, Pugliese & Silva, 2012), utilização do poder em redes sociais (Rosa & Kamimura, 2012), poder, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento organizacional (Fahy, Easterby-Smith & Lervik, 2013), relações de poder em organizações familiares (Lopes, Carrieri & Saraiva, 2013), poder e política nas organizações (Santos & Claro, 2014), e relações de poder e gênero nas organizações (Ribeiro & Garcia, 2015). Desse modo, o poder reside nas dimensões políticas, individuais, grupais e organizacionais.

### 2.2.1 Bases de poder adotadas neste estudo

Para que um indivíduo exerça poder sobre outro, se faz necessário que o primeiro possua elementos que o deem esse poder, a esses elementos dá-se o nome de bases ou fontes de poder. São diversas as fontes de poder. Cada abordagem analítica apresenta uma série

delas, que diferem entre si pela sua natureza. Todas têm o mesmo objetivo: influenciar o dominado a fazer a vontade do dominante.

Como apresentado no tópico anterior, na Figura 2, que apresenta os autores que abordaram o tema: poder numa perspectiva comportamental, French e Raven (1959) desenvolveram uma teoria sobre poder social. Esta teoria afirma que as relações entre as pessoas são baseadas em trocas, com ênfase nas relações de influências, sustentadas por cinco bases de poder: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência, definidos pelas autoras como bases de apoio que uma pessoa usa para exercer poder sobre outra.

Na Figura 3 podem ser visualizadas as características de cada um desses poderes.

Figura 3. Bases do poder, por French e Raven, 1959.

<b>Poder de Recompensa</b>	<b>Poder Coercitivo</b>	<b>Poder Legítimo</b>	<b>Poder de Perícia</b>	<b>Poder de Referência</b>
Baseada na habilidade de recompensar	Envolve a habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes para outra. Quem exerce coerção, baseia-se na expectativa do outro de que a pessoa pode puni-lo se ele falhar.	Reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal, concludente, de influenciá-la e, que ela tem por obrigação aceitar esta influência.	Baseia-se no fato de uma pessoa reconhecer que a outra domina certo conhecimento, que é especialista em determinado assunto e, que por isto, não deve questioná-la.	O poder de influenciar o outro pela força do seu carisma ou por características pessoais que são admiradas e servem como referência

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Como se pode perceber, cada poder parte de um pressuposto baseado nas relações entre pessoas, sejam elas formas de relações boas ou ruins. As autoras acreditam que existem ainda muitas outras bases de poder que precisam ser identificadas e estudadas.

Hinkin e Schriesheim (1989, p. 561), por exemplo, destacam que “apesar do número de tipologias ou modelos existentes, talvez a mais influente seja a de French e Raven.” Dessa forma, a tipologia sobre bases de poder escolhida para fundamentar esta pesquisa foi a de French e Raven.

É interessante salientar que, de forma ampla, as bases de poder legítimo e base de poder de perícia são consideradas como benéficas para a organização, pois segundo Yukl (1994), elas estão positivamente relacionadas com comprometimento e confiança organizacionais, e de acordo com Rahim (1989), se relacionam positivamente com a confiança do empregado. Porém, as bases de poder de coerção e de recompensa são consideradas amplamente como maléficas para a organização, pois estão associadas com resistência, o que para eles caracterizam-na como uma forma de conflito organizacional (Johnson & Evans, 1997).

### 2.3 Guarda civil municipal de Mossoró-RN

A fim de explorar as relações entre poder e o comprometimento organizacional afetivo, a Guarda Civil Municipal de Mossoró/RN (GCOMM) foi escolhida como objeto de estudo. Essa escolha foi motivada por ser esta uma organização de médio porte, com um quantitativo significativo de colaboradores, bastante heterogêneos em relação as suas características socioeconômicas, e com a constante presença de conflitos de poder ao longo de toda a sua hierarquia, o que a torna um terreno fértil para a realização das análises propostas nesta pesquisa.

A GCMM foi fundada no ano de 2009, através da Lei Complementar nº 037 de 14 de dezembro de 2009 (Mossoró, 2009), e possui hoje em torno de 275 guardas civis municipais efetivos, além do pessoal do setor administrativo, que são comissionados.

De 2009 até o mês de maio de 2016, a estrutura organizacional (operacional) da GCMM era composta, de forma sintética, pelo comandante (topo da hierarquia), seguido dos fiscais que comandavam os oito pelotões da instituição e, após eles, os guardas civis. Sendo que o critério que levou esses fiscais a posição de liderança foi unicamente à indicação política. Porém, em 2014 a GCMM teve o seu Plano de Cargos, Carreira e Remunerações (PCCR) instituído através da lei complementar nº 98 de 24 de janeiro de 2014 (Mossoró, 2014), e um dos artigos deste plano trata sobre os critérios para se estabelecer os líderes de pelotões da instituição. De acordo com o PCCR, esses líderes são denominados inspetores e subinspetores, e estes devem chegar à liderança através de concurso interno, composto por quatro etapas, a saber: prova de tempo de serviço; prova de nível de escolaridade; prova de cursos técnicos na área de segurança e, prova de resistência física.

O PCCR foi desenvolvido pelo sindicato da categoria ao longo dos anos de 2012 e 2013, e só foi aprovado e instituído após as negociações de uma greve realizada pela categoria em 2013. Em maio de 2016, o concurso para selecionar os inspetores e subinspetores foi realizado, e em junho deste mesmo ano, estes foram nomeados e tomaram posse nos cargos, substituindo os fiscais.

O efetivo da GCMM está dividido em 8 pelotões, que serão apresentados na Tabela 1, no tópico referente às análises e discussões.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo**

Este trabalho apresenta natureza descritiva e exploratória. Descritiva, pois busca expor características do grupo estudado, tais como o quanto cada base de poder é utilizada na instituição, na visão dos colaboradores, bem como o nível de comprometimento organizacional afetivo dos guardas civis para com a organização. Exploratória devido esta pesquisa ter como objetivo maior, explorar as relações estatísticas entre poder e comprometimento organizacional afetivo, e aprofundar o conhecimento sobre o relacionamento entre esses dois construtos em organizações públicas brasileiras da área de segurança pública.

Para as análises estatísticas, as amostras foram codificadas. Cada profissional foi considerado como uma amostra, e cada pergunta como uma variável. Deste modo, a matriz de dados multivariada foi composta por 50 (cinquenta) amostras em estudo, e 45 (quarenta e cinco) variáveis. Tomando as respostas destas perguntas como referência, foram realizados os testes, os quais serão discutidos posteriormente. A análise dos dados se deu de forma quantitativa.

#### **3.2 Universo/Amostra**

A organização estudada foi a Guarda Civil Municipal de Mossoró, localizada no Rio Grande do Norte, a 280 km de Natal. Atualmente a organização conta com um efetivo de 275 guardas, dos quais 50 participaram da pesquisa, número correspondente a 18% do universo.

A seleção dos entrevistados foi feita por conveniência, ou seja, de acordo com as possibilidades de acesso aos respondentes, excetuando-se os guardas que já assumiram o cargo de fiscais ou os que assumiram os cargos de inspetores e subinspetores, tendo em vista preservar ao máximo a confiabilidade das respostas.

#### **3.3 Método de coleta**

Para a execução desta pesquisa foi realizada pesquisa documental, com vistas a ter acesso a informações pertinentes da GCMM, como por exemplo, análise do *site* da instituição, leis que regulamentem a instituição (como a lei complementar nº 037 e a lei complementar nº 98, entre outras).

Também foi aplicado questionário estruturado, composto por 26 questões fechadas, sendo 4 relacionadas à caracterização socioeconômica (de elaboração própria), 2 relacionadas ao tempo de serviço e área de atuação na guarda civil (de elaboração própria), e 15 relacionadas à medição da utilização das bases de poder pelos líderes. Para tanto, foi utilizada a Escala de Bases do Poder do Supervisor – EBPS de Martins (2008), a qual foi amplamente validada a nível internacional, e posteriormente no Brasil, tendo sido aplicada e testada estatisticamente com 312 trabalhadores brasileiros de diversos tipos de organizações.

A escala EBPS adaptada e validada para trabalhadores brasileiros avalia quatro das cinco bases de poder propostas por French e Raven (1959), a saber: Base de poder legítimo; Base de poder de perícia; Base de poder de coerção; Base de poder de recompensa; 5 para aferir o nível de comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores para com a instituição. Para isso foi utilizada a escala Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA, desenvolvida por Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008). A escala foi aplicada na sua versão reduzida, contendo 5 itens a serem respondidos em escala Likert de cinco pontos. O índice de precisão ( $\alpha$  de Cronbach) desta escala é de 0,93.

E, por fim, foi utilizado o método da observação participante, tendo em vista que um dos autores deste estudo trabalha na instituição atuando como guarda civil municipal, tendo assim, contato direto e contínuo com os sujeitos da pesquisa. Esse método foi utilizado principalmente para coletar dados pertinentes em relação à GCMM que não foi possível coletar a partir da pesquisa documental.

### 3.4 Método de análise

A análise dos dados foi desenvolvida de forma quantitativa, valendo-se de teste estatístico bivariado. Foi utilizado o *Software Excel* para a tabulação, e o *software* estatístico R para a análise estatística dos dados. Primeiramente foi desenvolvida uma análise descritiva dos dados socioeconômicos provenientes dos questionários.

Quanto aos métodos adotados para o alcance dos dois objetivos específicos propostos, bem como do objetivo principal desta pesquisa, foram os seguintes: Para analisar os dados referentes ao alcance do objetivo específico de analisar as bases do poder exercido pela administração da GCMM na percepção de seus colaboradores, foram escalonadas as médias fatoriais, uma para cada base de poder mensurada. Já para o alcance do objetivo específico de aferir o comprometimento afetivo dos guardas civis da GCMM, foi realizado o cálculo da média aritmética dos dados obtidos. O tratamento realizado está de acordo com o que propõem os autores das escalas, EBPS (Martins, 2008) e da ECOA (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008).

A fim de possibilitar o alcance do objetivo principal deste trabalho, a saber, investigar a existência de correlações entre os construtos “bases de poder” e “comprometimento organizacional afetivo” dentre os guardas civis que compõe a GCMM, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ). Esta medida mensura o nível e a direção da correlação linear entre duas variáveis (Hair, William, Babin & Anderson, 2009).

## 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

### 4.1 Descrição da amostra

A amostra desta pesquisa é composta por 50 indivíduos de um universo de 275 guarda civis que compõem a Guarda Civil Municipal de Mossoró – GCMM, ou seja, 18,2% do total. De acordo com as respostas, observou-se que a maioria dos respondentes (62%) tem até um ano de tempo de serviço na instituição; sendo 16% do sexo feminino e 84% do gênero masculino; parte dos respondentes possui ensino médio completo (32%), enquanto que a maioria (68%) já possui curso superior ou pós-graduação completa; a faixa de renda familiar mensal ocorreu (2) acima de R\$ 2000,00 até R\$ 3000,00 (36%), e a média da idade foi de 32 anos. Tais características evidenciam uma boa adequação da amostra para os procedimentos de análise. A Tabela 1 detalha os dados sociodemográficos da amostra.

Tabela 1. Caracterização da amostra

Variável	%
<b>Sexo</b>	
Masculino	84
Feminino	16
<b>Idade</b>	
Até 28 anos	26
De 29 a 32 anos	32
De 32 anos acima	42
<b>Nível de escolaridade</b>	
Ensino médio	32
Ensino superior	28
Especialização	40
<b>Tempo de Serviço</b>	
Até 1 ano	62
Acima de 1 ano e até 2 anos	8
De 3 anos acima	30
<b>Pelotões dos respondentes</b>	
PGP	58
PGC	4
PAAM	16
ROMU	0
ROPE	10
GATE	6
CECOM	4
PA	2
Total	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Em relação à existência de uma maioria de homens na amostra, a partir do método da observação participante, percebeu-se que esse quantitativo tão evidente de homens pode ocorrer principalmente, entre outros fatores, devido à natureza operacional do serviço, e ao alto risco à vida inerente a este.

Como pode ser observado na Tabela 1, e através da análise da média (32 anos), e do desvio padrão em relação a essa média, que é de apenas 6 anos, percebe-se que há uma concentração em torno da média, ou seja, uma uniformidade em relação à idade dos guardas civis que responderam o questionário.

Também foi percebido, por meio da observação participante, que um dos principais fatores que levou à alta quantidade de guardas civis com nível superior e pós-graduação completa, é a existência de um artigo no Plano de Cargos, Carreira e Remunerações (PCCR)

que garante progressão funcional e salarial para àqueles que progredirem academicamente, partindo do nível médio até alcançar o doutorado.

Como já citado, a GCMM é subdividida em 8 pelotões, sendo estes: Pelotão da Guarda Patrimonial (PGP); Pelotão da Guarda Comunitária (PGC); Pelotão de Ação Ambiental (PAAM); Ronda Ostensiva Municipal (ROMU); Ronda Ostensiva de Prevenção Escolar (ROPE); Grupamento de Ações Táticas Especiais (GATE); Centro de Controle e Monitoramento (CECOM), e Pelotão Administrativo (PA). A alta quantidade de respondentes pertencentes ao PGP pode ser explicada devido ao tamanho deste pelotão, pois é o que possui a maior quantidade de Guardas.

Por fim o pouco tempo de serviço informado pela maioria dos respondentes se dá, entre outros fatores, pela recente criação da GCM (em 2009), e da realização do concurso pelo qual a maioria dos guardas ingressou na instituição (2010).

#### 4.2 Análise do comprometimento organizacional afetivo na GCMM

Quanto à mensuração do comprometimento organizacional afetivo dos guardas civis municipais em relação à GCMM, os dados da ECOA indicaram uma média aritmética de 3,288. No que se refere à interpretação desta média, Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008, p. 58) afirmam que quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. E que

Valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o empregado sente-se afetivamente comprometido com a organização. Valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo. Valores entre 1 e 2,9 podem indicar frágil compromisso afetivo com a organização.

Considerando o resultado obtido, e os parâmetros norteadores propostos por Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008), entende-se que o comprometimento afetivo dos guardas civis municipais para com a GCMM sugere indecisão quanto ao seu vínculo afetivo com a instituição. Vale salientar ainda que aproxima-se consideravelmente do limite superior da faixa identificada como frágil compromisso afetivo com a organização, que varia de 1 e 2,9.

Partindo do proposto por Barros (2007), sobre a relevância do comprometimento organizacional, afirmando que ele é um fator condicionante para a continuidade do colaborador nas organizações, e os resultados obtidos quanto ao nível de comprometimento organizacional afetivo dos guardas civis municipais em relação à GCMM, que ficou na faixa relativa à indecisão quanto ao seu vínculo afetivo com a instituição, aproximando-se inclusive da faixa referente à frágil compromisso afetivo com a organização, faz-se necessário, por parte da gestão instituição, uma análise das variáveis que possam influenciar este comprometimento, tendo em vista aperfeiçoar a sua gestão, e assim melhorar o nível do comprometimento afetivo dos colaboradores, haja vista a manutenção desses agentes de segurança na instituição, bem como a sua motivação para a execução das suas atividades diárias, que são de natureza de alto risco e alto valor para a sociedade.

#### 4.4 Análise da utilização das bases de poder na GCMM

A Tabela 2 apresenta os resultados, em média, da utilização das quatro bases de poder constantes na Escala de Bases do Poder do Supervisor – EBPS de Martins (2008), pelos líderes da GCMM (inspetores e subinspetores).

Tabela 2. Médias das bases de poder

Bases de Poder	Médias
Base de poder legítimo	3,65
Base de poder de perícia	3,66
Base de poder de coerção	2,17
Base de poder de recompensa	2,10

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A escala utilizada varia de 1 a 5, e tem os seguintes níveis de análise: Valores maiores que 4 indicam que a base de poder é bastante utilizada, e valores menores que 2,9 indicam que a base é pouco utilizada.

No que se refere à base de poder legítimo, ou seja, aquela que, segundo Martins (2008, p. 22), parte do “reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal, concludente, de influenciá-la e que ela tem por obrigação aceitar esta influência”, ou seja, aquele que emerge da aceitação da liderança de alguém, os líderes utilizam-na de forma moderada, aproximando-se de uma avaliação considerada de alta intensidade, de acordo com a avaliação de seus liderados.

Quanto à base de poder de perícia, aquela que, de acordo com Martins (2008), se baseia no reconhecimento por parte de uma pessoa de que a outra domina certo conhecimento, e que, por isto, não deve ser questionada, os líderes também a utilizam de forma moderada, também aproximando-se de uma avaliação considerada de alta intensidade, de acordo com a avaliação de seus liderados.

Em relação à base de poder de coerção, aquela que, para Martins (2008, p. 22), se baseia na “habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes para outra”, os líderes utilizam-na pouco, de acordo com a avaliação de seus liderados.

Por fim, quanto à base de poder de recompensa, aquela que, segundo Martins (2008), se baseia no poder de fornecer à outra pessoa algo considerado um prêmio ou capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro, os líderes também utilizam-na pouco, de acordo com a avaliação de seus liderados.

De forma geral, percebe-se a partir desse diagnóstico da utilização das quatro bases de poder constantes na Escala de Bases do Poder do Supervisor – EBPS de Martins (2008), pelos líderes da instituição, que as bases de poder mais utilizadas por estes (base de poder legítimo e base de poder de perícia) são benéficas para a organização, pois segundo Yukl (1994), elas estão positivamente relacionadas com comprometimento e confiança organizacionais e, de acordo com Rahim (1989), se relacionam positivamente com a confiança do empregado.

Já as bases de poder menos utilizadas pelos líderes (base de poder de coerção e base de poder de recompensa) são maléficas para a organização, pois de acordo com Johnson e Evans (1997), elas estão associadas com resistência, o que para eles caracterizam-na como uma forma de conflito organizacional.

#### 4.3 Análise das relações entre poder e comprometimento organizacional afetivo na GCMM

A fim de auferir e explorar a existência e o nível das possíveis relações entre o comprometimento organizacional afetivo dos guardas civis, e cada uma das bases de poder utilizadas pelos líderes da instituição, mensurou-se o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) entre essas variáveis. A seguir são apresentados os resultados da operacionalização do teste de correlações executado no *software* estatístico R.

Tabela 3. Correlações entre poder e comprometimento organizacional afetivo

Bases de poder	Correlações
Base de poder legítimo	0.1437515
Base de poder de perícia	-0.0326738
Base de poder de coerção	0.06381996
Base de poder de recompensa	-0.1680667

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Quanto à interpretação do coeficiente de correlação linear de Pearson, Hair, Anderson, Tathan e Black (2005) explicam que quanto mais próximo de 1, maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis, independentemente do sinal que indica a direção da correlação. Hair, Anderson, Tathan e Black (2005) sugerem que valores entre 0,1 e 0,3 podem ser entendidos como reflexos de uma relação de intensidade fraca, entre 0,4 e 0,6 já podem ser entendidos como correlação moderada, e entre 0,7 e 1 sinalizam forte correlação linear. Em relação ao sinal, Hair, Anderson, Tathan e Black (2005) afirmam que sendo o sinal positivo, este indica que a correlação entre as variáveis é positiva, ou seja, valores altos de uma variável se associam com valores altos da outra, e valores baixos em uma se associam a valores baixos na outra. Já quando o sinal é negativo, isto indica que a correlação entre as variáveis é negativa.

Partindo dos parâmetros indicados por Hair, Anderson, Tathan e Black (2005), podem ser feitas as seguintes análises quanto aos resultados das correlações obtidos:

Entre as bases de poder a que se mostrou mais correlacionada com o comprometimento organizacional afetivo foi a Base de poder de recompensa, com  $r = -0.1680667$ , apesar dessa correlação ter sido negativa, ou seja, quanto mais os guardas civis percebem que os líderes utilizam como base de poder o poder de recompensa, menos eles se sentem comprometidos afetivamente com a instituição. Porém, vale salientar que, de acordo com os parâmetros propostos por Hair, Anderson, Tathan e Black (2005), apesar de ter sido a base de poder que se mostrou mais correlacionada com o comprometimento organizacional afetivo, percebe-se uma fraca correlação entre as duas variáveis.

A segunda base que apresentou maior correlação com o comprometimento organizacional afetivo foi a de poder legítimo, com  $r = 0.1437515$ , e nesse caso a correlação se mostrou positiva, ou seja, quanto maior a percepção dos colaboradores de que estão sendo geridos por seus líderes a partir da base de poder legítimo, maior o comprometimento organizacional afetivo destes para com a instituição. Entretanto, assim como o percebido na análise de correlação da base de poder de recompensa, percebe-se uma fraca correlação entre a base de poder legítimo e o comprometimento organizacional afetivo.

As bases de poder que se mostraram mais fracamente correlacionadas com o comprometimento organizacional afetivo foram as bases de poder de coerção e perícia. Tendo a base de poder de coerção apresentado  $r = 0.06381996$ , e a base de poder de perícia  $r = -0.0326738$ . Vale ressaltar que houve diferença da direção, ou sinal, das correlações, mostrando-se a base de poder de coerção positivamente correlacionada ao comprometimento organizacional afetivo, e a base de poder de perícia negativamente correlacionada. É importante frisar que as suas bases de poder se revelaram, de acordo com o proposto por Hair, Anderson, Tathan e Black (2005), as mais fracamente correlacionadas ao comprometimento organizacional afetivo.

A partir da análise dos resultados obtidos apreende-se que as variáveis “bases de poder” e “comprometimento organizacional afetivo” estão fracamente correlacionadas linearmente, ao menos no âmbito dos sujeitos investigados, tendo em vista que não foi identificada nenhuma correlação onde o  $r$  de Pearson tenha ficado entre 0,4 e 0,6 ou entre 0,7 e 1, sinalizando uma correlação moderada ou forte respectivamente, segundo os parâmetros propostos por Hair, Anderson, Tathan e Black (2005).

Os resultados e as análises realizadas nesta pesquisa não corroboram o que defende Yukl (1994), pois o autor identificou que as bases do poder propostas por French e Raven produzem impacto no comprometimento organizacional como um todo.

Entretanto, apesar de não corroborar o proposto Yukl (1994), os resultados e análises deste estudo encontram similaridade com os resultados identificados por Porto, Vasconcelos, Silva e Paulino (2010) e Rosário, Queiroz e Martins (2015). Em estudo realizado com uma amostra composta por 113 colaboradores de micro, pequenas, médias e grandes empresas do setor de Comércio ou Serviço de João Pessoa na Paraíba, Porto, Vasconcelos, Silva e Paulino (2010) obtiveram resultados que indicaram que o comprometimento organizacional afetivo só se correlacionou positivamente com a base de poder legítimo, todas as outras bases de poder se correlacionaram de forma negativa, e todas as bases de poder apresentaram correlação fraca. Já o estudo realizado por Rosário, Queiroz e Martins (2015) em uma instituição de ensino superior pública do Rio Grande do Norte, que contou com uma amostra de 125 técnicos administrativos respondentes, identificou apenas correlações fracas e positivas, com exceção do aferido na base de poder de coerção, que se apresentou fraca e negativamente correlacionado. Também concluindo a existência de fraco correlacionamento linear entre as variáveis “poder” e “comprometimento afetivo”, dentre os pesquisados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados obtidos quanto o comprometimento organizacional afetivo dos guardas civis da GCMM, apontam para a necessidade de uma ação de análise por parte da gestão da instituição, de quais variáveis podem influenciar esse sentimento de identificação dos colaboradores para com a instituição, e agir de forma a melhor gerenciá-los, haja vista que a média fatorial obtida do comprometimento organizacional afetivo dos agentes de segurança que participaram da pesquisa ficou na faixa estabelecida por Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008) como sendo de indecisão quanto ao seu vínculo afetivo com a instituição, aproximando-se inclusive da faixa referente à frágil compromisso afetivo com a organização. É a relevância atribuída por Barros (2007) ao comprometimento organizacional afetivo para a manutenção dos agentes de segurança na instituição, bem como a sua motivação para o trabalho diário.

No que se refere à análise das bases do poder exercido pela administração da GCMM na percepção de seus colaboradores, com base na relação conceitual estabelecida no referencial teórico, entre as bases de poder de French e Raven (1959) e as duas formas de autoridade de Schein (1982), percebe-se que com as bases de poder que mais utilizadas pelos líderes (base de poder legítimo e base de poder de perícia), a GCMM se aproxima muito mais de um modelo de autoridade legítima, que é aquele segundo Schein (1982) que se baseia na aceitação do líder pelos membros da equipe, e não por força de ferramentas de coerção para manipular estes, do que de um modelo de autoridade ilegítima, que é aquele que se baseia no poder, ou seja, aquele que se vale da força bruta, da manipulação de recompensas, punições e informações para controlar as pessoas e que tem como bases de poder a coerção e a recompensa.

Quanto à análise das correlações entre os construtos “bases de poder” e “comprometimento organizacional afetivo” dentre os guardas civis que compõe a GCMM, apesar da impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, devido entre outros fatores a natureza não probabilística da amostra, e do fato de ir de encontro ao proposto por Yukl (1994), as similaridades identificadas entre os resultados desta pesquisa e os resultados obtidos por Porto, Vasconcelos, Silva e Paulino (2010) e Rosário, Queiroz e Martins (2015), que realizaram pesquisa semelhante no âmbito dos setores privado e público no Brasil,

respectivamente, sinalizam ao menos para possibilidade de que as variáveis “bases de poder” e “comprometimento organizacional afetivo”, de fato possuam fraca correlação linear entre si.

Por fim, em relação às limitações deste trabalho, a principal seria em relação à amostra, que foi selecionada por conveniência, devido às dificuldades de acesso aos guardas civis, tendo em vista que estes trabalham em regime de escalas, em diversos prédios públicos espalhados por toda a cidade, bem como de forma móvel em viaturas.

Em relação às indicações de pesquisas futuras, sugere-se a realização de mais pesquisas onde se explore a existência e intensidade de possíveis correlações entre as variáveis estudadas nesta pesquisa, em diferentes tipos de organizações e com amostras mais representativas, e mais aleatórias possíveis.

## REFERÊNCIAS

Arendt, H. (1958). *The Human Condition* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Arendt, H. (1970). *On violence*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich.

Barros, A. R. O. (2007). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.

Cappelle, M. C. A., Melo, M. C. O. L., & Brito, M. J. (2005). Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 7(3), p. 356-369. Recuperado de <http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/view/193/190>

Dahl, R. A. (1957). *The Concept of Power*. Department of Political Science: Yale University.

Fahy, K. M., Easterby-Smith, M., & Lervik, J. E. (2013). The power of spatial and temporal orderings in organizational learning. *Management Learning*, 45 (2), 123-144. doi:10.1177/1350507612471925

Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298. doi:10.1080/19416520.2014.875671

French, J. R. P. Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In Cartwright, D. (Ed.). *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.

Giglio, E., Pugliese, R. L., & Silva, R. M. (2012). Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. *Revista de Administração da UNIMEP*, 10(3), 51-69. Recuperado <http://www.redalyc.org/pdf/2737/273724912003.pdf>

Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tathan, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hair, J. F. Jr., William, B., Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567. doi:10.1037/0021-9010.74.4.561

Hobbes, T. (1988). *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil* (J. P. Monteiro & M. B. N. Silva, Trad.). São Paulo: Nova Cultural. (Obra original publicada em 1651)

Johnson, P. E., & Evans, J. P. (1997). Power, Communicator Styles, and Conflict Management Styles: A Web of Interpersonal Constructs for the School Principal. *International Journal of Educational Reform*, 6(1), 40-53. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ544241>

Lopes, F. T., Carrieri, A., & Saraiva, L. A. S. (2013). Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. *O&S*, 20(65), 225-238. doi:10.1590/S1984-92302013000200003

Luke, S. (1980). *O poder*. Brasília: Universidade de Brasília.

Maquiavel, N. (1972). *O Príncipe*. Lisboa: Publicações Europa-América. (Obra original publicada em 1532)

Martins, M. C. F. (2008). Bases do poder organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 21-28). Porto Alegre: Artmed.

Marx, K. (2006). *Manuscritos Econômicos-Filosóficos*. São Paulo: Martin Claret Ltda.

Mendonça, J. R. C., & Dias, S. M. R. C. (2006). De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(4), 1-19. doi:10.1590/S1679-39512006000400009

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Morgan, G. (2000). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Morgan, G. (2002). *Imagens da organização: edição executiva* (G. G. Goldschmidt. 2a ed.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1943)

Mossoró. (2009). *Lei complementar n. 037, de 14 de dezembro de 2009*. Dispõe sobre a Guarda Civil Municipal, nos termos do art. 144, §8º, da Constituição Federal, e no art. 215 da Lei Orgânica do Município, e dá outras providências. Recuperado de <http://www.prefeiturademossoro.com.br/jom/jom47b.pdf>

Mossoró. (2014). *Lei complementar n. 098, de 24 de janeiro de 2014*. Institui o Plano de Cargos, Carreira e Remunerações – PCCR dos Guardas Cíveis Municipais do Município de Mossoró, instituída pela Lei Complementar nº 037 de 14 de dezembro de 2009 e dá outras providências. Recuperado de <http://www.prefeiturademossoro.com.br/jom/jom237.pdf>

Paz, M. G. T., & Neiva, E. R. (2014). O Poder discriminante da escala de configuração do poder organizacional na perspectiva macro organizacional e sua utilização como instrumento de caracterização do perfil cultural das organizações. *Psicol. Organ. Trab.*, 14(2), 153-168. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n2/v14n2a03.pdf>

Porto, D. L., Vasconcelos, C. R. P., & Silva, R. M., Paulino, R. D. (2010, agosto). Estudo exploratório sobre as bases de poder e o comprometimento organizacional afetivo. In *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão: energia, inovação, tecnologia e complexidade para a gestão sustentável*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 6. Recuperado de [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10\\_0254\\_1303.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0254_1303.pdf)

Rahim, M. A. (1989). Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556. doi:10.1177/014920638901500404

Raven, B. H. (1993). The bases of power: origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251. doi:10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x

Ribeiro, A. N., & Garcia, F. C. (2015). Relações de Poder e Gênero no Alto Comando da Polícia Militar de Minas Gerais: Uma Análise da Percepção das Mulheres Policiais. *Teoria e Prática em Administração*, 5(1), 53-79. Recuperado de <http://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/21175/13546>

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional* (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rosa, G. R., & Kamimura, Q. P. (2012, dezembro). O poder das redes sociais: uma nova abordagem. *Anais do International Congress on University-Industry Cooperation: Innovation and Sustainability in Latin America*, Taubate, SP, Brasil, 4. Recuperado de <http://www.unitau.br/unindu/artigos/pdf365.pdf>.

Rosário, D. K. M. H., Queiroz, K. C. F., & Martins, J. C. O. (2015). Relações entre poder e comprometimento afetivo na gestão pública. *RaUnP*, 7(1), 77-88. Recuperado de <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/748/681>

Santos, G. A. F., & Claro, J. A. C. S. (2014). Poder e Política nas Organizações, à Luz das Teorias Organizacionais: Um Estudo Bibliométrico nos Anais do EnANPAD. *Rev. Elet. Gestão e Serviços*, 5(1), 812-826. doi:10.15603/2177-7284/regs.v5n1p812-826

Santos, N. G., Fº. (2002). O poder nas Organizações: Vertentes de análise. *CienteFico*, 1. Recuperado de <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfZmAAK/poder-nas-organizacoes-vertentes-analise>

Saraiva, L. A. S., & Santos, A. V. (2011). Estratégias de poder de trabalhadores industriais. *Rev. Adm. Mackenzie*, 12(4), 15-43. doi:10.1590/S1678-69712011000400002

Schein, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda.

Souza, K. B. M. (2012). *Comprometimento organizacional dos docentes de uma escola particular de ensino do Rio Grande do Norte* (Dissertação de mestrado). Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil.

Weber, M. (1991). *Economia e sociedade*. Brasília: Editora da UnB. (Obra original publicada em 1919)

Weber, M. (2008). *Os três tipos puros de dominação legítima*. Rio de Janeiro: V.Guedes Multimídia.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations* (3a ed.). Englewood Cliffs–NJ: Prentice-Hall.