

Operations & Production Management



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Atena
Editora
Ano 2019



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Operations & Production Management

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Karine de Lima

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

O61 Operations & production management [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.
Modo de acesso: World Wide Web.
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-7247-224-1
DOI 10.22533/at.ed.241192903

1. Administração – Estudo e ensino. 2. Administração – Pesquisa
– Brasil. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.

CDD 658.00711

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “*Operations & Production Management*”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de dezesseis capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da Administração, de forma mais específica, estudos sobre Administração de Produção e Operações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre a Administração de Produção e Operações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração de Produção e Operações à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de operações e produção. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos desta obra, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Análise de Modelo de Gestão de Estoque de Produtos Acabados: um estudo de caso em uma empresa petrolífera” e objetivou estudar como as empresas administram os seus estoques de produtos acabados, atendendo de forma satisfatória seus clientes, reduzindo custos e trazendo retorno financeiro para investidores. O segundo capítulo tem como título “Análise do Controle de Estoque: estudo em uma Escola Estadual de Educação Profissional” e objetivou analisar o controle de estoque de uma escola estadual de educação profissional, aplicando métodos de controle da iniciativa privada. O terceiro capítulo, intitulado “Localização de um Centro de Distribuição: um estudo sobre a melhor localização geográfica de acordo com o método do centro de gravidade”, teve como objetivo sugerir uma localização geográfica para a instalação de um centro de distribuição de produto químico ensacado, baseado no método do centro de gravidade.

O quarto capítulo, intitulado “Percepção da Qualidade em Serviços: associação com o Modelo de Excelência em Gestão - MEG”, objetivou analisar a qualidade dos serviços prestados por uma rede de correspondência bancária através da percepção de seus colaboradores, à luz do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). O quinto capítulo é intitulado “Análise da Teoria *Net Zero Energy Building* Aplicada no Brasil” e buscou analisar a implantação de técnicas de redução das necessidades energéticas de edifícios, otimizando o uso da energia e a utilização de tecnologias de energia renovável. O sexto capítulo tem como título “Higiene e Segurança no Trabalho: análise das práticas de “ARH Sustentável” nas instituições bancárias” e analisou as ações de Higiene e Segurança do Trabalho desenvolvidas por instituições financeiras na Paraíba, à luz das ações de recursos humanos sustentáveis.

O sétimo capítulo é intitulado “Estudo Comparativo de Características do Sabão Ecológico” e objetivou analisar os benefícios e possíveis riscos da produção artesanal do sabão ecológico, bem como na utilização dos mesmos, visto a falta de padronização nesse processo. O oitavo capítulo tem como título “Análise da Utilização

de Indicadores-Chave de Desempenho à Luz do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso em uma empresa do setor de telecomunicações” e analisou os indicadores-chave de desempenho utilizados pelos gestores de uma empresa de telecomunicações localizada na cidade do Rio de Janeiro, à luz da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. O nono capítulo, intitulado “Gerenciamento de Riscos Aplicado à Gestão de Projetos Públicos”, objetivou identificar e analisar os fatores de risco que poderiam impactar na consecução do “Projeto Básico e Executivo”, utilizando a matriz de probabilidade e impacto.

O décimo capítulo é intitulado “Estratégia, Internacionalização e Inovação como Diferencial Competitivo: parceria dos centros de pesquisa, universidades e empresas brasileiras” e objetivou discutir aspectos relacionados à estratégia, internacionalização e inovação como diferencial competitivo. O décimo primeiro capítulo tem como título “O Impacto da Internacionalização sobre os Sistemas de Controle Gerencial de Empresas do Setor Industrial do Rio de Janeiro” e trata do impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas do setor industrial do Rio de Janeiro. O décimo segundo capítulo, intitulado “Educação Corporativa: conexão entre aprendizagem e competitividade”, teve como objetivo proporcionar uma visão geral sobre o tema educação corporativa como modelo de gestão do conhecimento, bem como demonstrar como ela se dá no âmbito organizacional e definir a sua importância para a competitividade das empresas.

O décimo terceiro capítulo tem como título “A Ética na Gestão Organizacional e nos Processos de Tomadas de Decisões” e discute o papel da ética como um mecanismo de suporte na tomada de decisão nas organizações. O décimo quarto capítulo é intitulado “Ações para Motivar Servidores Públicos: um estudo de caso em uma unidade de uma autarquia federal de ensino” e objetivou analisar a motivação dos servidores públicos federais da educação por meio de um estudo de caso. O décimo quinto capítulo, intitulado “Relações de Poder em Organização Militar: um estudo de caso”, buscou analisar as relações de poder numa Organização Militar sob a ótica do poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referência, poder de especialista e do poder de informação. O décimo sexto capítulo tem como título “Sustentabilidade e Abordagem Sistêmica: reconsiderando o *Triple Bottom Line*” e objetivou chamar a atenção para as falhas do *Triple Bottom Line* e propor uma alternativa mais bem fundamentada na relação sistêmica e hierárquica entre essas três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental).

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da Administração de Produção e Operações, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
ANÁLISE DE MODELO DE GESTÃO DE ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PETROLÍFERA	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.2411929031	
CAPÍTULO 2	19
ANÁLISE DO CONTROLE DE ESTOQUE: ESTUDO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	
Ana Sara Leite Santos Silvando Carmo de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.2411929032	
CAPÍTULO 3	43
LOCALIZAÇÃO DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A MELHOR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DE ACORDO COM O MÉTODO DO CENTRO DE GRAVIDADE	
Frederico Sameiro Ferreira Fábio Braun Silva Marcelo Silva Alves Thiene Diniz Braun Silva Celso Luiz Moreira Pieroni Luiz da Costa Laurencel	
DOI 10.22533/at.ed.2411929033	
CAPÍTULO 4	59
PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: ASSOCIAÇÃO COM O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO- MEG	
Amanda Raquel de França Filgueiras D`Amorim Alessandro Pinon Leitão Danielle Fernandes Rodrigues, Adriana Costa Cavalcante Odaelson Antônio Clementino Da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.2411929034	
CAPÍTULO 5	79
ANÁLISE DA TEORIA NET ZERO ENERGY BUILDING APLICADA NO BRASIL	
Natâny Margraf Fernandes Assed Naked Haddad	
DOI 10.22533/at.ed.2411929035	
CAPÍTULO 6	92
HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE “ARH SUSTENTÁVEL” NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	
Amanda Raquel de França Filgueiras D`Amorim Danielle Fernandes Rodrigues Angélica Carina De Andrade Farias Lima Ana Caroline Salviano Ramos Odaelson Antonio Clementino Da Silva Adriana Costa Cavalcante Luciene Laranjeira Diniz	
DOI 10.22533/at.ed.2411929036	

CAPÍTULO 7	103
ESTUDO COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS DO SABÃO ECOLÓGICO	
Joelma Candeia Araújo Juliana Goltara Pessôa Mayana Ribeiro de Lima Uara Sarmenghi Cabral	
DOI 10.22533/at.ed.2411929037	
CAPÍTULO 8	119
ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO À LUZ DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES	
Taiane da Silva Valdevino Geane Campos de Almeida Rubens Aguiar Walker Marcos dos Santos Ruben Huamanchumo Gutierrez	
DOI 10.22533/at.ed.2411929038	
CAPÍTULO 9	135
GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO À GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS	
Flávio Luis Braga Junior Danielle Meireles de Oliveira Sidnea Eliane Campos Ribeiro Camila Gonçalves Alves Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.2411929039	
CAPÍTULO 10	153
ESTRATÉGIA, INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: PARCERIA DOS CENTROS DE PESQUISA, UNIVERSIDADES E EMPRESAS BRASILEIRAS	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290310	
CAPÍTULO 11	166
O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE OS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL DE EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL DO RIO DE JANEIRO	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290311	
CAPÍTULO 12	181
EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONEXÃO ENTRE APRENDIZAGEM E COMPETITIVIDADE	
Luiz Henrique Gomes Saraiva Sálvio De Macedo Silva	
DOI 10.22533/at.ed.24119290312	
CAPÍTULO 13	198
A ÉTICA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL E NOS PROCESSOS DE TOMADAS DE DECISÕES	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290313	

CAPÍTULO 14	211
AÇÕES PARA MOTIVAR SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA AUTARQUIA FEDERAL DE ENSINO	
Adriano Pereira Grandal Coelho	
Stella Regina Reis da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.24119290314	
CAPÍTULO 15	226
RELAÇÕES DE PODER EM ORGANIZAÇÃO MILITAR: UM ESTUDO DE CASO	
Romero de Albuquerque Maranhão	
Norberto Stori	
DOI 10.22533/at.ed.24119290315	
CAPÍTULO 16	234
SUSTENTABILIDADE E ABORDAGEM SISTÊMICA: RECONSIDERANDO O TRIPLE BOTTOM LINE	
Marcos Henrique Godoi	
Jessé Morais Pacheco	
DOI 10.22533/at.ed.24119290316	
SOBRE O ORGANIZADOR	252

RELAÇÕES DE PODER EM ORGANIZAÇÃO MILITAR: UM ESTUDO DE CASO

Romero de Albuquerque Maranhão

Pós-doutorando em Educação, Arte e História da Cultura pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo – SP.

Norberto Stori

Professor Titular do Programa de Pós Graduação em Educação, Arte e História da Cultura da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo – SP.

RESUMO: As relações de poder desempenham papéis relevantes nas organizações, tornando-se essenciais à vida moderna. O poder, suas relações e efeitos no âmbito das organizações abarcam temáticas instigantes e polêmicas, que envolvem, entre outros elementos, a subjetividade, o conflito, a dominação e adesões e resistências no processo de gestão de pessoas. O objetivo deste estudo é analisar as relações de poder numa Organização Militar sob a ótica do poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referência, poder de especialista e do poder de informação. Os resultados apontam que o Comandante da Organização exerce os poderes legítimo, coercitivo, de recompensa e de controle de informação por estarem ligados ao cargo exercido, mas não exerce o poder técnico e de referência. Além disso, o estudo conclui que o poder coercitivo e de recompensa são exercidos

por outros militares.

PALAVRAS-CHAVE: Coerção, liderança, recompensa e punição.

ABSTRACT: Power relations play important roles in organizations, making them essential to modern life. Power, its relations and effects within the organizations embrace provocative and controversial themes, which include, among other elements, subjectivity, conflict, domination and adhesions and resistances in the process of people management. The purpose of this study is to analyze the relations of power in a Military Organization from the point of view of the power of reward, coercive power, legitimate power, power of reference, power of expert and the power of information. The results indicate that the Commander of the Organization exercises the legitimate powers, coercion, reward and control of information because they are attached to the position held, but do not exercise the technical and reference power. In addition, the study concludes that coercive and rewarding power are exercised by other military.

KEYWORDS: Coercion, leadership, reward and punishment.

1 | INTRODUÇÃO

Na literatura científica, os estudos revelam que não existe uma conceituação única para poder. Para Henriques (1992), os estudos sobre poder são realizados desde a Antigüidade, passando pela época medieval, moderna, até chegar na atualidade; o tema desdobra-se por várias disciplinas, como a Filosofia, a Sociologia, as Ciências Políticas e a Psicologia; os estudiosos compreenderam-no em diversos aspectos (sua origem, sua natureza, sua titularidade, forma, sede e seus fins), além de pertencer ao seu campo semântico palavras como autoridade, força, capacidade, domínio e influência.

Apesar de uma vasta literatura sobre poder, os estudos deste, nas organizações, ainda são recentes, sendo publicados estudos empíricos a partir da década de 50 do século XX (HARDY e CLEGG, 2001). Conforme apontamentos de Somech e Drach-Zahavy (2002), os conceitos de poder e de influência têm sido foco de atenção por pesquisadores e estudos organizacionais durante décadas. O poder e os comportamentos de influência têm sido vistos na literatura especializada como conceitos distintos, contudo, por vezes, considerados quase como sinônimos.

Os estudos acerca do poder, suas relações e efeitos no âmbito das organizações e, mais especificamente, relativos ao comportamento organizacional, abarcam temáticas instigantes e polêmicas, que envolvem, entre outros elementos, a subjetividade, o conflito, a dominação e adesões e resistências no processo de gestão de pessoas.

O poder pode ser visto como o potencial que um indivíduo tem de influenciar o comportamento de outras pessoas ou de resistir às tentativas de influência por parte de outros. De acordo com French e Raven (1959) há cinco bases de poder: o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder de referência e o poder de especialista ou técnico. Uma sexta base de poder, o poder de informação, foi estabelecida por Raven (1965). Para Rodrigues *et al.* (2003), cada uma das seis bases de poder constituem um potencial para a influência social.

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é analisar uma Organização Militar (OM) da Marinha do Brasil sob o ponto de vista das relações de poder, de certa forma uma tarefa simples, pois os pilares da caserna são a hierarquia e a disciplina, ou seja, o poder é totalmente verticalizado.

Todavia Crozier e Friedberg (1990) revelam que existe uma segunda estrutura de poder, paralela àquela que o organograma oficial codifica e legitima, pois os atores organizacionais manipulam as zonas de incerteza com que contam para negociar continuamente sua própria vontade e para impor, na medida do possível, suas próprias orientações a outros atores.

Essa dualidade do poder nos permite entender o sistema de relações de poder existente numa OM em consonância com as bases apontadas por French e Raven (1959) e Raven (1965). Além disso, possibilita situar e compreender as “distorções” e o “distanciamento” que se observam entre a estrutura oficial de uma organização e os

processos reais que caracterizam seu funcionamento.

Este estudo justifica-se pela escassez de pesquisas sobre a temática, principalmente em Organizações Militares. Pfeffer (1981) registra a falta de estudos e pesquisas na área e da dificuldade para reunir artigos e periódicos sobre o tema. Pagès *et al.* (1987) reconhecem a importância de se estudarem os problemas relacionados ao poder, mas que é extremamente difícil para o pesquisador ter acesso às organizações para investigar esses problemas.

2 | RELAÇÕES DE PODER

A palavra poder é bastante utilizada em diversas ciências, mas principalmente na filosofia, sociologia, direito e nas ciências administrativas na área dos estudos organizacionais. Em pesquisa na literatura pode-se encontrar a análise do poder já por Maquiavel (1469-1527) na sua famosa obra *O Príncipe* e logo após na obra de Michel Foucault. Na obra “*O Príncipe*”, de Nicolau Maquiavel (2004), o autor relata as suas experiências e percepções nos principados da França e da Itália. O objetivo de seu trabalho era criar um tratado para servir de guia das principais qualidades que um príncipe deve possuir para conquistar e manter o poder. A Itália passava por um período de turbulência política e era necessária uma unificação rápida para não perder o controle político. Já a obra de Michel Foucault (1926-1984), “*Vigiar e Punir*” (2004), debate sobre o poder em outro contexto, aplicando o poder na sociedade. Para ele, o poder não é um objeto natural, uma coisa, mas uma prática social constituída historicamente.

Há na teoria das organizações e nas ciências sociais em geral, inúmeros enfoques que abordam o conceito de poder, como a perspectiva weberiana acerca das estruturas de autoridade, na qual o poder é definido como a habilidade de fazer pessoas obedecerem determinadas ordens sem oferecer resistências (WEBER, 1968); e a obra de Crozier (1963), em que o autor, baseado na noção de jogos de poder, defende que o poder está associado à capacidade e à possibilidade de dominação de incertezas que influenciam a vida organizacional.

A noção weberiana de poder tem sido, algumas vezes, mal interpretada. Weber deixa claro que o poder, materializando-se em uma relação social de solidariedade ou de representação em que um dos graus de conduta pode ser uma troca pacífica, também se apresenta em forma de relações mutuamente convenientes. A dominação, para Weber, vem a ser a probabilidade de que seja encontrada a obediência em virtude de um mando de determinado conteúdo e entre determinadas pessoas (FARIA, 2004).

3 | BASES DO PODER

O poder pode ser visto como o potencial que um indivíduo tem de influenciar o comportamento de outros ou de resistir às tentativas de influência. De acordo com French e Raven (1959) há cinco bases de poder: o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder de referência e o poder de especialista ou técnico. Uma sexta base de poder, o poder de informação, foi acrescentada por Raven (1965).

O Poder de recompensa é definido como o poder cuja base é a habilidade para recompensar. O Poder de recompensa depende da habilidade do opressor em administrar valências positivas e remover ou diminuir valências negativas. Este poder baseia-se na capacidade do gerente para alocar resultados recompensadores, seja o recebimento de coisas positivas (elogios, promoções, aumentos, atribuição de trabalhos desejáveis, licença de trabalho) ou a eliminação de coisas negativas - condições de trabalho desagradáveis ou horas-extras (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999). O poder de recompensar um funcionário é definido por sanções formais inerentes a um papel de superior, ou seja, a organização concede ao superior o poder para prescrever recompensas (MUCHINSKY, 2004). De acordo com Robbins (1999), a recompensa dada deve ser algo que a pessoa deseja e valoriza.

Por sua vez, o poder coercitivo é semelhante ao poder de recompensa, na medida em que também envolve a habilidade de manipular a obtenção de valências. A força do poder coercitivo depende da magnitude da valência negativa às ameaças de punição.

Assim, o poder de recompensa é a capacidade do agente de recompensar o alvo por comportamentos desejados por ele - agente, e o poder coercitivo origina-se da habilidade desse agente de punir o alvo ou impedi-lo de obter as recompensas desejadas (SOMECH e DRACH-ZAHAVY, 2002).

Destaca-se que a eficácia dos poderes coercitivos e de recompensa depende das percepções dos gerentes quanto às reais necessidades dos membros do grupo; para que o poder coercitivo seja eficaz, por exemplo, o empregado deve temer a punição e dar importância ao fato de ser membro da empresa (DUBRIN, 2003).

O poder legítimo é baseado na convicção do alvo de que o ator tem o direito legítimo de exercer influência e que lhe cabe a obrigação de aceitá-la. Para Somech e Drach-Zahavy (2002), o poder legítimo está baseado na autoridade formal do agente e refere-se às percepções sobre prerrogativas, obrigações e responsabilidades associadas a uma posição na organização. Esta forma de poder é impessoal, e não se baseia nas características dos indivíduos (BOWDITCH; BUONO, 1992). É a autoridade concedida pela organização ao cargo executivo ocupado por um gerente (DAFT, 2003). Deriva da crença dos funcionários de que o supervisor tem o direito legítimo ou a autoridade para estar no comando; se o subordinado se recusa a reconhecer a autoridade de um supervisor, não haverá nenhum poder no seu título (SPECTOR, 2002).

Já o Poder de referência depende da identificação do alvo com o ator e, ainda

conforme Somech e Drach-Zahavy (2002), o elo surge quando a pessoa-alvo se identifica com o agente influenciador. O principal aspecto deste poder é a crença dos seguidores no líder; se este tem poder de referência, é visto como modelo para os subordinados; e mesmo que o líder tome decisões equivocadas, a liderança permanece porque seu poder é baseado na pessoa e não nas habilidades (KRUMM, 2005).

Considerando a tipologia de French e Raven (1959), o poder de especialista é visto como aquele baseado na percepção de quem tem algum conhecimento, habilidade ou perícia especial. O poder de especialista do agente depende do alvo atribuir um conhecimento ou experiência superior ao agente.

Por último, o Poder de informação baseado na relevância e na validade percebida da informação que o ator tem. Ao discutir a influência originária da informação, Raven (1965) define esse tipo de influência como uma mudança básica em elementos cognitivos do alvo, apontando a informação comunicada pelo agente como a base dessa mudança. Ainda para Raven, o poder informacional ou persuasão é baseado na informação, ou argumento lógico, que o agente influenciador pode fornecer ao alvo, no sentido de implementar uma mudança (RAVEN, 1992).

4 | MÉTODO

A pesquisa é um estudo exploratório, do tipo estudo de caso, por meio do qual busca compreender o comprometimento das pessoas em uma Organização Militar (MARCONI e LAKATOS, 2003; PRODANOV e FREITAS, 2013). Exploratório porque tem por objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 1999).

O objeto de estudo foi a Base DELTA, da Marinha do Brasil, que por solicitação do Comando não terá seu nome revelado. A Base tem como missão prover apoio logístico aos meios navais sediados ou em trânsito numa determinada área marítima ou fluvial. A coleta de dados foi realizada por levantamento bibliográfico, entrevista semiestruturadas e com a observação não-participante.

5 | RESULTADOS

O Poder legítimo é o poder inerente a estrutura organizacional em si, sendo atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da OM. Na Base DELTA tal poder é exercido pelo Comandante da Base, pois caso o militar venha a deixar o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode acompanhá-lo. É um poder imposto e o subordinado tem a obrigação de aceitar essa influência simplesmente porque vem de seu Comandante.

Em relação ao Poder coercitivo consiste na capacidade de aplicar punições, frequentemente associado ao poder legítimo. Na OM cabe ao Comandante punir seus subalternos com impedimentos, serviços extraordinários, prisão simples, prisão rigorosa e exclusão do serviço ativo. Tal poder no caso da Base DELTA é inerente ao Comandante, pois somente o mesmo pode aplicar punições aos seus subordinados e tal atribuição não é delegada, mesmo na ausência ou afastamento temporários do mesmo. Contudo o poder coercitivo também é exercido por outros militares, principalmente os Oficiais, ao estabelecerem regras aos seus subordinados que se forem descumpridas haverá sanções, do tipo escalação para atividades fora do horário de expediente e regresso para trabalhar nos finais de semana.

Já o Poder de recompensa que consiste na capacidade de atribuir recompensas ou acenar com elas, também, está ligado ao poder legítimo, pois algumas recompensas, como licenças (afastamentos concedidos como prêmio) superiores há 24 horas, somente podem ser autorizadas ou concedidas pelo Comandante da Base, a quem cabe avaliar se o subordinado merece ou não. Porém, há igualmente a licença inferior ao período de 24 horas que pode ser concedida pelos demais Oficiais da Base DELTA (chefes de departamentos ou encarregados de divisões/seções) aos seus subordinados como recompensa no desempenho da função ou por destaque numa determinada atividade. Outras recompensas podem ser identificadas na caserna, dentre as quais os elogios ou indicação para um curso, atividade ou comissão no exterior.

O Poder de controle de informação deriva da posse de conhecimento que os outros não têm. Na Base Delta é visível tal poder junto ao Encarregado da Secretaria e das Comunicações, pois algumas informações ou documentos somente podem ser divulgados após autorização do Comandante da Base. Alguns planos de operações, chegadas de navios ou comitivas estrangeiras são retidas pelo secretário e divulgadas somente a quem tiver necessidade de conhecer. Sendo importante destacar que todos os militares que servem no setor da Secretaria e Comunicações possuem conhecimentos que outros militares não possuem, todavia não podem divulgá-los.

Em relação ao Poder técnico que resulta do conhecimento ou experiência do líder em uma área em que o mesmo deseja influenciar outras pessoas. Na Base DELTA fica perceptível o exercício desse poder pelos Encarregados de Seções, considerados especialistas ou peritos, pois todos eles dominam áreas específicas de conhecimento e que são independentes da formação militar naval, como por exemplo, os Encarregados das Seções de Logística (aquisição), Operações, Segurança Orgânica, Manutenção de viaturas, Contabilidade e Relações Públicas, dentre outras. Convém registrar que esses Encarregados de Seções são assessores técnicos do Comandante da Base e suas opiniões e diretivas são acatadas. Ou seja, o Poder técnico influencia no exercício do Poder legítimo, conseqüentemente nas decisões e resoluções de problemas pelo Comandante da Base DELTA.

Quanto ao Poder de referência, podemos dizer que é o poder que um indivíduo possui para influenciar outro por sua força de seu caráter. Na Base DELTA há alguns

Oficiais e Suboficiais que pautam suas ações com atitudes éticas e de respeito, desta forma são admirados e, conseqüentemente, influenciam o comportamento dos demais militares. Sendo importante destacar que a identificação do subordinado com o líder na Base DELTA está atrelada não só ao carisma pessoal, mas aos atos de coragem e bravura desses militares em operações militares. Os militares que possuem mais medalhas são os mais admirados e respeitados, já que as medalhas indicam e simbolizam o tempo de serviço na força, o empenho do militar em missões de paz, o tempo servindo em tropas ou em navios, o reconhecimento por colação em curso e por outras instituições civis e militares.

6 | CONCLUSÃO

A partir dos resultados apresentados é possível concluir que os poderes legítimo, coercitivo, de recompensa e de controle de informação são exercidos pelo Comandante por imposição legal e atinente ao cargo. Já o poder técnico não é exercido pelo Comandante, mas por alguns subordinados que exercem as funções de encarregados de seções. O poder de referência é exercido por militares que se destacaram ao longo da carreira com suas conquistas e por outros militares considerados carismáticos. Registra-se, também, que o poder coercitivo e de recompensa são exercidos por outros militares, geralmente Oficiais, todavia pelas atribuições legais apenas o Comandante deveria exercer o poder coercitivo. Além disso, é possível inferir que o poder de referência poderia ser exercido pelo Comandante caso houvesse carisma da tropa pelo mesmo, no caso em estudo não ocorre. As análises deste estudo não podem ser generalizadas para outras OM da Marinha.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**.

Tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CROZIER, M. **Le phénomène bureaucratique**. Paris: Seuil, 1963.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva**.

México: Alianza Mexicana, 1990.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James Sunderland Cook e Marta Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FARIA, J.H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juriá, vols: I, II e III, 2004.

FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. H. **The bases of social power**. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). Studies in social power. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p.150-167.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

HARDY, C.; CLEGG, S.R. Alguns ousam chamá-lo de poder. Tradução Vitarque Lucas Coelho e Tomaz Assmar Santos. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas - v. 2, p. 260-289, 2001.

HENRIQUES, M. C. **Poder**. In: ENCICLOPÉDIA Luso-Brasileira de Filosofia. São Paulo: Printer Portuguesa - v. 4, p. 311-319, 1992.

KRUMM, D. J. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional**. Tradução Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações - a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. New York: Harper Business, 1981.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAVEN, B. H. **Social influence and power**. In: STEINER, I. D.; FISHBEIN, M. (Ed.). *Current studies in social psychology*. New York: Wiley, p.399-444, 1965.

RAVEN, B. H. A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. **Journal of Social Behavior and Personality**, n.7, p.217-244, 1992.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. **Psicologia social**. 22.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

SOMECH, A.; DRACH-ZAHAVY, A. Relative power and influence strategy: The effects of agent/target power on superior's choices of influence strategies. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 167-179, 2002.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

VARGAS, M. R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 89-107, Dec. 1998. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300006&lng=en&nrm=iso>. access on 30 May 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551998000300006>.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando uma vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEBER, M. **Economy and Society: an outline of interpretive sociology**. New York: Bedminster, 422 p. 1968.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-224-1

