

**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

Gestão de Pessoas

Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar
Prof. Joelma Kremer, Dra.

Aula 9 - Poder e política

Os objetivos desta aula são:

- Definir poder e compará-lo à liderança.
- Comparar as cinco bases do poder.
- Identificar as principais táticas de influência.
- Demonstrar a ligação entre o assédio sexual e o abuso de poder.
- Distinguir comportamento político legítimo de ilegítimo.
- Identificar as causas e consequências do comportamento político.
- Identificar as técnicas de gerenciamento da impressão.
- Determinar se uma ação política é ética.
- Mostrar a influência da cultura na prática e percepção de política.



Um dia na situação, outro na oposição



Uma definição de poder

Poder

Diz respeito à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A.

Dependência

Relacionamento entre B e A, quando A possui algo que B deseja.



■ Comparando liderança e poder:

O poder não requer a compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência.

A liderança requer alguma congruência entre os objetivos do líder e dos liderados.

A liderança enfoca a influência descendente do líder sobre o liderado.

A liderança minimiza a importância dos padrões ascendente e lateral de influência; o poder, não.

As bases do poder

PODER FORMAL

Poder coercitivo

Poder que deriva da capacidade de punir ou recomendar sanções pela não obediência

Poder de recompensa

Poder associado à capacidade de distribuição de recompensas vistas como valiosas pelos outros

Poder legítimo

Poder resultante da posição ocupada na hierarquia da organização, ou seja, de posse de autoridade formal

PODER PESSOAL

Poder de competência

Poder que se exerce como resultado da posse de habilidades, competências ou conhecimentos distintivos

Poder de referência

Poder associado à identificação com um indivíduo que possua recursos ou traços pessoais favoráveis e desejáveis



Dependência: a chave para o poder

- Quanto maior a dependência de B em relação a A, maior o poder de A sobre B.
- O que cria a dependência?
- A dependência aumenta quando o recurso controlado é importante, escasso ou não substituível.

Importância

- Se ninguém quiser o que você possui, não haverá criação de dependência.

Escassez

- Oferta e demanda.

Não substituição

- Quanto menos substitutos viáveis tem um recurso, maior o poder que seu controle proporciona.



Táticas de influência

Legitimidade

Persuasão racional

Apelo inspiracional

Consulta

Troca

Apelo pessoal

Insinuação

Pressão

Coalizão



Táticas de influência

- Persuasão racional

- Persuasão racional
- Consulta
- Insinuação
- Troca

- Persuasão racional
- Apelo inspiracional
- Pressão
- Consulta

- Legitimidade
- Apelo pessoal
- Coalizão

- Insinuação
- Troca
- Legitimidade

Ascendente

Lateral

Descendente



Habilidades políticas

Capacidade para influenciar os outros de forma a alcançar seus objetivos

Assédio sexual: desigualdade de poder no ambiente de trabalho

- O assédio sexual é definido como qualquer atividade indesejada de caráter sexual que afeta o emprego da pessoa e cria um ambiente de trabalho hostil.
- O assédio sexual tende a ocorrer com mais frequência quando a diferença de poder é maior.



Assédio sexual: desigualdade de poder no ambiente de trabalho

Certifique-se de que exista uma política em vigor e informe os funcionários.

Assegure aos funcionários que não sofrerão retaliações se formalizarem uma reclamação.

Investigue cada reclamação e notifique o departamento jurídico e o de recursos humanos.

Certifique-se de que os assediadores sejam punidos ou demitidos.

Organize seminários internos para conscientizar os funcionários sobre as questões que envolvem o assédio sexual.



Política: o poder em ação

Comportamento político

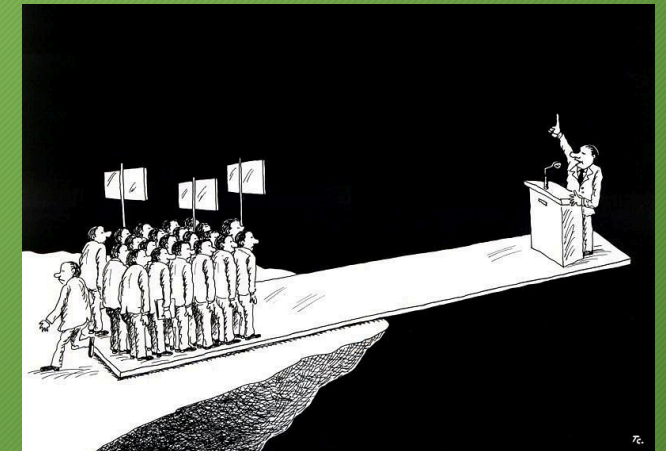
Atividades que não são requeridas como parte do papel formal na organização, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela.

Comportamento político legítimo

Comportamento político normal do dia a dia.

Comportamento político ilegítimo

Comportamento político que viola as regras do jogo.



- A vasta maioria das ações políticas nas organizações é de natureza legítima. As razões são práticas: as formas extremadas de atividades políticas ilegítimas trazem um grande risco de sérias sanções, ou até demissão, para aqueles que as exercem e descobrem que não têm poder suficiente para fazê-las funcionar.

A realidade da política

Rótulo: "Política"

1. Colocar a culpa nos outros
2. Bajulação
3. Adulação
4. Passar o "abacaxi"
5. Defender a retaguarda
6. Gerar conflitos
7. Formar coalizões
8. "Dedurar"
9. Conspirar
10. Exceder nas realizações
11. Ser ambicioso
12. Ser oportunista
13. Ser astuto
14. Ser arrogante
15. Ser perfeccionista

1. Atribuir responsabilidades
2. Desenvolver relacionamento de trabalho
3. Demonstrar lealdade
4. Delegar autoridade
5. Documentar as decisões
6. Estimular a mudança e inovação
7. Facilitar o trabalho em equipe
8. Melhorar a eficiência
9. Planejar com antecedência
10. Ser competente e capaz
11. Mostrar preocupação com a carreira
12. Ser esperto
13. Ser prático
14. Ser autoconfiante
15. Ser atento aos detalhes

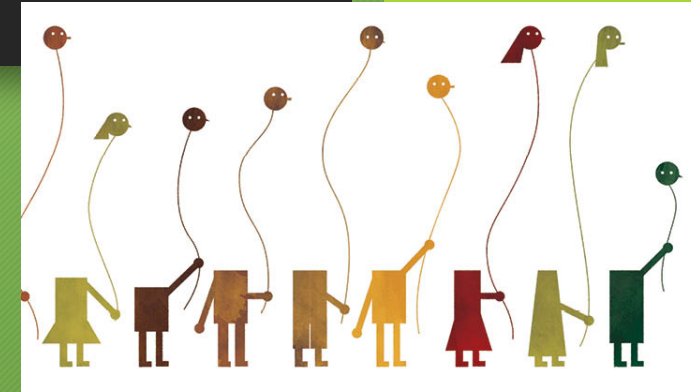
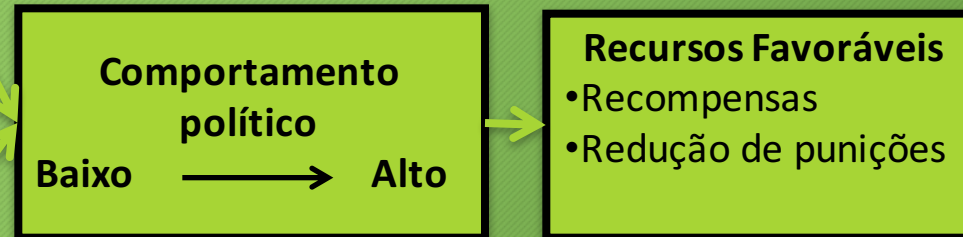
Rótulo: "Administração Eficaz"



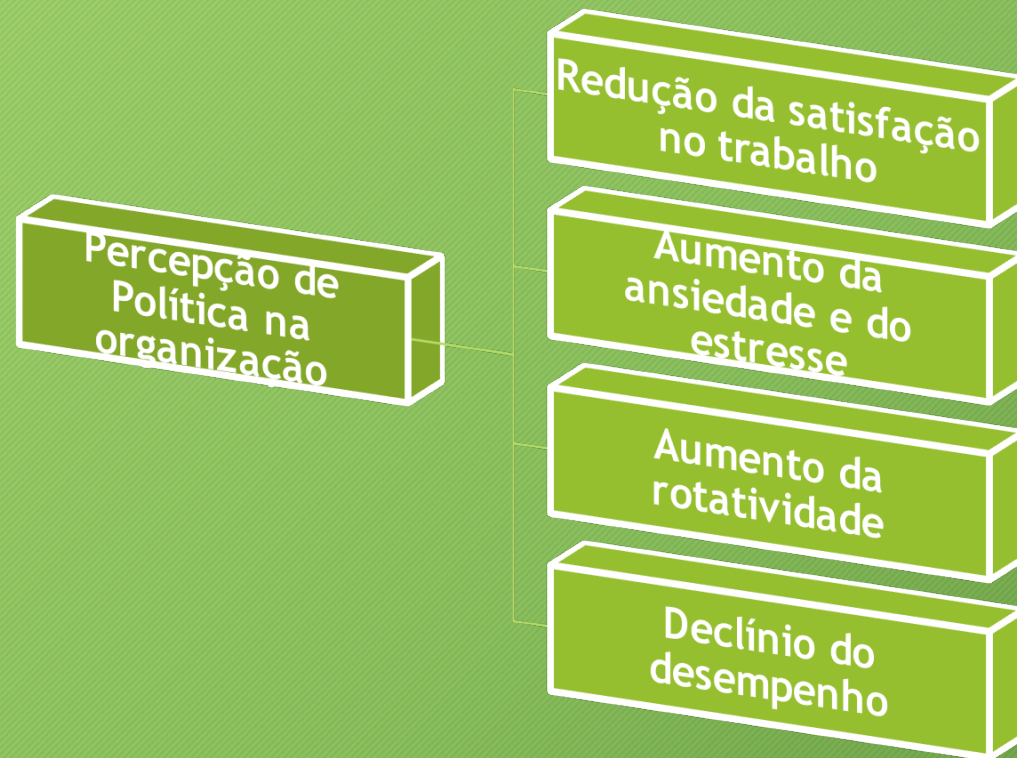
Causas e conseqüências do comportamento político

- Elevado automonitoramento
- Lócus de controle interno
- Alto grau de maquiavelismo
- Investimento na organização
- Alternativas percebidas de trabalho
- Expectativas de sucesso

- Realocação de recursos
- Oportunidades de promoção
- Baixo nível de confiança
- Ambiguidade dos papéis
- Sistema de avaliação pouco claro
- Práticas de recompensa soma-zero
- Processo decisório democrático
- Pressões para o alto desempenho
- Cúpula de executivos egocêntricos



Como as pessoas respondem à política na organização



Comportamentos defensivos

Comportamentos defensivos

- Comportamentos reativos ou protecionistas que buscam evitar ações, culpabilidade ou mudança.

Evitar ação

- Superconformação
- Transferindo a responsabilidade
- Fazendo-se de bobo
- Esticando
- Protelando

Evitar culpa

- Jogando na defensiva
- Jogando pelo seguro
- Apresentando justificativas
- Encontrando um bode expiatório
- Distorcendo

Evitar mudança

- Prevenindo-se
- Autoprotegendo-se



Gerenciamento da impressão

Conformidade

- Concordar com a opinião de alguém para conquistar sua aprovação

Favores

- Fazer alguma coisa simpática a alguém para conquistar sua aprovação

Pretextos

- Apresentar explicações para situações desagradáveis com o objetivo de minimizar sua aparente seriedade

Desculpas

- Admitir responsabilidade por um evento indesejado enquanto procura obter perdão

Autopromoção

- Evidenciar suas melhores qualidades, minimizando seus defeitos, e chamar a atenção para suas conquistas

Intensificação

- Alegar que algo que você fez tem mais valor do que pensa a maioria dos membros da organização

Bajulação

- Elogiar os outros por suas virtudes em um esforço para parecer perceptivo e amável

Exemplificação

- Fazer mais do que precisa em um esforço para mostrar como você é dedicado e trabalhador



A ética no comportamento político



Qual a utilidade de se envolver com política?

Há conformidade com padrões de justiça?

Há conformidade com padrões de equidade?

Vale a pena correr o risco fazendo política?

Compensa qualquer dano aos outros?

O poder pode corromper?

Implicações globais

- A cultura influencia as percepções políticas?
- A cultura afeta a preferência das pessoas por determinadas táticas de influência?
- A cultura influencia a eficácia de táticas diferentes?



■ Bibliografia Básica

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Capítulo 13.

