

# De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social

## *From French and Raven (1959) to Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: a discussion of power and social influence*

José Ricardo Costa de Mendonça<sup>1</sup>

Sônia Maria Rodrigues Calado Dias<sup>2</sup>

### Resumo

Na literatura sobre comportamento organizacional (CO), observa-se que poder é um tema bastante discutido. Somech e Drach-Zahavy (2002) salientam que a tipologia de French e Raven (1959) tem sido uma das abordagens mais populares para a conceituação das bases de poder na influência interpessoal. Podemos perceber uma influência do entendimento de French e Raven (1959) acerca de poder e influência e o uso freqüente da tipologia de poder apresentada por eles em livros da área de CO publicados no Brasil. Entretanto, avanços obtidos por Raven não são discutidos. Com base no anteriormente exposto, procura-se neste ensaio resgatar as palavras de French e Raven (1959), de forma a apresentar a idéia original dos autores sem a influência de paráfrases e traduções, partindo do ponto de vista de que tal procedimento pode contribuir para melhor compreendermos os construtos "poder" e "influência". Além disso, é apresentado o modelo poder/interação de influência interpessoal, desenvolvido e discutido em diversos textos por Raven. Utilizando-se as teorias sobre gerenciamento de impressões é feita uma crítica ao modelo poder/interação e proposta uma alteração em relação à sua concepção original.

Palavras-chave: poder, influência, interação, gerenciamento de impressões

### Abstract

It is evident that power is a commonly discussed subject in Organizational Behavior's literature (OB). Somech and Drach-Zahavy (2002) point out that French and Raven's (1959) typology has been one of the most popular approaches for interpersonal influence bases of power conceptualization. We can observe the influence of the understanding of French and Raven (1959) concerning power and influence and the frequent use of the typology of power presented by them in OB books published in Brazil. However, progresses accomplished by Bertran Raven are not discussed. Based on that, this paper aims rescuing the words of French and Raven (1959) in order to present the authors' original idea, without the influence of paraphrases and translations, since this procedure can contribute to the best understanding of the concepts "power" and "influence". Besides, the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence, developed and discussed in several texts by Bertran Raven, is presented. Based on Impression Management theories, the original Power/Interaction Model is analyzed from a critical perspective and an alteration of the original Power/Interaction Model conception is proposed.

Keywords: power, influence, interaction, impression management

<sup>1</sup> Doutor em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Professor da Universidade Federal de Pernambuco -DCA/UFPE. Endereço: Departamento de Ciências Administrativas (UFPE) - Av. Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária - Recife / PE - Brasil - CEP: 50670-901. E-mail: jrjm@ufpe.br.

<sup>2</sup> Ph.D. em Comportamento Organizacional, Georgia State University, EUA. Professora do Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da Faculdade Boa Viagem. Endereço: Rua General Polidoro, 512/302 - Cidade Universitária - Recife / PE -Brasil CEP: 50740050. E-mail: srscalado@fbv.br.

Artigo recebido em abril de 2006 e aceito para publicação em agosto de 2006.

## Introdução

Poder e influência são temas que têm suscitado reflexão por quase 50 anos. Rodrigues, Assmar e Jablonski (2003, p.179), por exemplo, salientam que

*um dos fenômenos que mais comumente ocorrem no relacionamento interpessoal é o fenômeno da influência social. Constantemente, estamos tentando influenciar outras pessoas e sendo por elas influenciados.*

O início desse processo e dessa consciência se deu com John French e Bertran Raven, dois psicólogos sociais que primeiro estudaram o fenômeno da influência social e do poder. De modo sucinto, definiram poder como influência potencial e influência como poder em ação (RODRIGUES, 2005).

French e Raven (1959) também apresentaram uma taxonomia de bases de poder que, ainda hoje, é amplamente aceita, pesquisada e ensinada em várias disciplinas. 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 (1959)”. Ainda segundo Hinkin e Schriesheim (1989), a tipologia de French e Raven (1959) é apresentada na maioria dos livros textos e é também o modelo mais freqüentemente adotado nas pesquisas sobre poder. Nesse sentido, observa-se que, na literatura sobre comportamento organizacional, poder é um tema bastante discutido. Yukl e Falbe (1991) e Somech e Drach-Zahavy (2002) salientam que a tipologia de French e Raven (1959) tem sido uma das abordagens mais populares para a conceituação das bases de poder na influência interpessoal.

Apesar de sua ampla aceitação, o modelo não está livre de críticas. De acordo com Hinkin e Schriesheim (1989), a principal crítica à tipologia de French e Raven (1959) é que falta, às bases de poder, consistência conceitual em relação às fontes ou às origens da influência. Mais adiante, este artigo levanta uma discussão mais detalhada sobre bases de poder.

Conforme French e Raven (1959), na sociedade, o poder é um processo universal complexo e freqüentemente disfarçado. O objetivo principal do referido texto, segundo os próprios autores, foi identificar os principais tipos de poder e defini-los, sistematicamente, no sentido de possibilitar compará-los com as mudanças que eles produzem e com outros efeitos do uso do poder. Cabe destacar que French e Raven (1959) discutiram as bases de poder social<sup>3</sup> em termos de mudança psicológica.

*Como definiremos poder em termos de influência e influência em termos de mudança psicológica, começaremos com uma discussão sobre mudança. Queremos definir mudança em um nível de generalidade que inclua mudanças no comportamento, em opiniões, em atitudes, em metas, em necessidades, em valores e em todos os outros aspectos do campo psicológico da pessoa. Usaremos a palavra "sistema" para referirmos a qualquer parte do espaço de vida. (FRENCH; RAVEN, 1959, p.150)*

É perceptível a influência do entendimento desses autores sobre poder e influência e o uso freqüente da tipologia de poder apresentada por eles na literatura sobre administração, sobretudo, em livros da área de comportamento organizacional publicados no Brasil. Por exemplo, Robbins (2002, p.342) define poder como “a capacidade que *A* tem para influenciar o comportamento de *B*, de maneira que *B* aja de acordo com a vontade de *A*”. Além disso, aponta as bases de poder de French e Raven (1959) como a forma de entendermos de onde emana o poder e compreendermos o que confere capacidade para se influenciar uma pessoa ou um grupo. Entretanto, avanços conseguidos por Raven em seu estudo seminal de 1959 não são discutidos nos livros amplamente utilizados para o ensino das questões relacionadas a poder e influência nas organizações, sob a ótica comportamental.

Com base no exposto, procura-se neste artigo resgatar as palavras de French e Raven (1959) de forma a apresentar a idéia original desses autores, minimizando a influência de paráfrases, pois acredita-se que tal procedi-

<sup>3</sup> O termo “social” é aqui empregado no sentido do indivíduo em sociedade e não no sentido de sociedade. Neste texto, “social” não é adotado num sentido macro, mas no sentido micro, referindo-se à interação entre dois ou mais indivíduos, suas reações recíprocas e os pensamentos que a expectativa e o contato com o outro provocam (RODRIGUES, 2005).

mento possa contribuir para a compreensão dos construtos “poder” e “influência”. Além disso, é apresentado o modelo poder/interação de influência interpessoal, desenvolvido e discutido em diversos textos por Raven. Utilizando-se as teorias de gerenciamento de impressões (GI) – esforços para transmitir uma determinada imagem por meio de ações, símbolos ou palavras, visando evocar uma resposta desejada da parte de determinados tipos de público – é feita uma crítica ao modelo poder/interação e proposta uma alteração quanto à sua concepção original. Com isso, espera-se colaborar para o aprofundamento da discussão sobre poder e influência na área de comportamento organizacional no Brasil, fornecendo referenciais teóricos contemporâneos e propondo *insights* sobre o tema.

## Poder e influência

De acordo com Somech e Drach-Zahavy (2002), os conceitos de poder e de influência têm sido o foco de atenção de pesquisadores por várias décadas. O poder e os comportamentos de influência têm sido vistos na literatura especializada como conceitos distintos (embora, por vezes, considerados quase como sinônimos).

Ao discutirem o poder social, French e Raven (1959, p.152) apontam que “a força de poder de *O* sobre *P*, em um sistema *a* está definido como a máxima habilidade potencial de *O* para influenciar *P* em *a*”. Para os autores, essa definição significa que a influência é o poder exercido,<sup>4</sup> enquanto o poder é a influência potencial. Dessa forma, ainda com base em French e Raven (1959), o poder social pode ser definido como a habilidade potencial de um indivíduo (o agente) de influenciar outro indivíduo (o alvo). A influência, por sua vez, é definida como uma força que o ator exerce sobre o alvo para induzir uma mudança nesse alvo.

Ao discutirem a influência social, French e Raven (1959, p.151) estabelecem que:

*A influência de O no sistema a do espaço de vida de P é definido como a força resultante no sistema a que tem sua fonte em uma ação de O. Essa força resultante induzida por O tem dois componentes: uma força para mudar o sistema na direção induzida por O e uma resistência oposta, resultante da mesma ação de O.*

Na mesma linha de raciocínio, Handy (1978) considera que a influência é o processo pelo qual um indivíduo modifica as atitudes e o comportamento de outro. O autor salienta que é o poder que capacita o indivíduo (ou agente) a fazê-lo. Também de forma coerente com a visão de French e Raven (1959), Worchel, Cooper e Goethels (1991) consideram que o processo de influência social envolve o exercício do poder, por uma pessoa ou grupo, com o objetivo de influenciar o comportamento de outro. Também para Schlenker (1980), influência é a habilidade de alguém para produzir uma mudança ambiental que não aconteceria sem a sua ação. De maneira geral, a influência social é percebida como a produção de mudança nas pessoas (em suas atitudes e ações). Vale destacar que, por essa concepção, a influência social está prioritariamente voltada para a mudança de comportamento, em vez da mudança atitudinal ou emocional. Handy (1978) estabelece uma distinção útil entre a influência – considerada pelo autor como um processo ativo – e o poder, que é a capacidade de influenciar, ou seja, um recurso. Coerentemente com essa visão, Szilagy e Wallace (1990, p.335) definem o poder de um ator (indivíduo ou grupo de indivíduos) sobre um alvo (indivíduo ou grupo de indivíduos) como “a capacidade do ator em reestruturar a situação, de tal forma que o alvo aja como o ator deseja”.

Worchel, Cooper e Goethels (1991) enfatizam a diferença real e essencial entre influência e poder: a influência realmente muda o comportamento de outra pessoa, enquanto o poder é basicamente a habilidade e o potencial de realizar tal mudança. Assim, como também expresso nas palavras de Schlenker (1980), poder social é a habilidade para influenciar as pessoas.

O trabalho original de French e Raven evoluiu, particularmente, através deste. Para Raven (1990, 1992 e 1993) e Raven, Scharzswald e Koslowsky (1998), a influência social é uma mudança nas crenças, nas atitudes ou comportamentos de um indivíduo (alvo da influência). Essa mudança, por sua vez, resulta de uma ação ou da presença de outra pessoa ou grupo (agente influenciador). Ainda segundo os autores, o poder social é o potencial para tal influência. Desse ponto de vista, o poder forma a base para a habilidade que indivíduos ou grupos

<sup>4</sup> Traduzido da expressão *kinetic power*, utilizada por French e Raven (1959).

têm para influenciar ou mudar o comportamento dos outros. O poder também 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.

Uma das áreas do conhecimento que mais trabalham com os fenômenos em discussão é a psicologia social. Para os psicólogos sociais, a influência social “consiste no fato de uma pessoa induzir outra a um determinado comportamento desejado pelo agente da influência.” (RODRIGUES, 2005, p.42). Ainda segundo o mesmo autor, o objetivo do agente é obter uma mudança de comportamento. Em outras palavras, é levar uma pessoa a fazer algo que ela não quer fazer. Nesse sentido, o processo de influência pode ser considerado bem-sucedido quando o comportamento desejado pelo influenciador é obtido.<sup>5</sup>

As definições de poder apresentadas parecem salientar seu caráter relacional, situacional e potencialmente recíproco. Corroborando essa afirmação, Szilagy e Wallace (1990) destacam alguns pontos que consideram relevantes na definição desse construto: o poder é situacionalmente determinado; é uma capacidade e envolve interação. Sobre o caráter potencial do poder, French e Raven (1959, p.152) fazem, numa nota de rodapé, uma consideração digna de destaque:

*O conceito de poder tem a propriedade conceitual de potencialidade; mas parece útil restringir essa influência potencial a relações de poder mais duradouras entre O e P, excluindo da definição de poder esses casos onde a influência potencial é tão momentânea ou tão mutável que não pode ser antecipada na relação existente. Poder é um conceito útil para descrever estrutura social apenas se tiver uma certa estabilidade no decorrer do tempo; é inútil se todo estímulo social momentâneo for visto como poder social real.*

Quando se considera que poder é potencial e influência pressupõe ação, acredita-se que, ao abordar o tema influência, é relevante discutir as formas pelas quais os indivíduos efetivamente a exercem. Barry e Shapiro (1992, p.1.429), por exemplo, entendem que as táticas de influência “são ações que as pessoas adotam para mudar as atitudes, crenças ou o comportamento de indivíduos-alvo”. Conforme esses autores, os pesquisadores que estudam o uso da influência nas interações têm buscado três objetivos principais: descobrir a gama de táticas de influência utilizadas, identificar os fatores situacionais determinantes da escolha das táticas e compreender as conseqüências de determinados comportamentos táticos.

Nessa linha, Kipnis e Schmidt (1985) conduziram um estudo com casais e gerentes, para verificar que tipos de influência os indivíduos usam em situações pessoais e de trabalho e que razões os levam a escolher essas táticas. Segundo esse estudo, as táticas de influência empregadas podem ser agrupadas em três tipos básicos: enérgicas, racionais e brandas.<sup>6</sup> As táticas enérgicas envolvem exigências, elevação da voz e assertividade. As táticas racionais envolvem o uso de lógica e de barganha, no sentido de demonstrar que a submissão ou a realização de um acordo é a melhor solução. Por sua vez, as táticas brandas pressupõem uma postura totalmente diversa das anteriores. Nestas, as pessoas agem de forma nitidamente agradável e lisonjeira, adulando aqueles que pretendem influenciar.

Detalhando um pouco mais, as estratégias enérgicas são meios através dos quais o agente espera que suas demandas sejam atendidas. Esses meios podem ser tanto solicitações diretas e assertivas de obediência quanto solicitações intermediadas e manipulativas, como ameaças e agressões (SOMECH; DRACH-ZAHAVY, 2002). As estratégias racionais, por outro lado, envolvem a utilização de barganha e de lógica, consistindo no apelo ou na tentativa de obter um raciocínio instrumental por parte do alvo. Conforme enfatizam Somech e Drach-Zahavy (2002), o objetivo é oferecer ao alvo um curso de ação congruente com a demanda do agente e que irá, presumivelmente, maximizar o valor esperado de algum resultado importante para o alvo. Por sua vez, Barry e Shapiro (1992) estudam particularmente as táticas brandas e enfatizam que elas incluem, pelo menos, dois aspectos fundamentais: o primeiro refere-se ao conteúdo do que é dito e o segundo à forma ou ao modo de dizer. Tanto “o quê” uma pessoa diz quanto o “como” ela diz algo buscam, em essência, influenciar os resultados ob-

<sup>5</sup> Rodrigues, Assmar e Jablonski (2003) e Rodrigues (2005) chamam a atenção para o fato de que nem sempre a mudança de comportamento implica mudança de atitude, a qual corresponde a uma reestruturação interna das crenças e das preferências da pessoa.

<sup>6</sup> Do original *hard, rational and soft*.

tidos. Especificamente, as estratégias brandas são utilizadas quando o agente busca obediência de uma maneira cortês, amigável ou humilde, demonstrando simpatia com o alvo da influência. Essas estratégias envolvem um meio de influência menos agressivo e mais psicológico, sendo projetadas para assegurar a obediência pela própria vontade do alvo (SOMECH; DRACH-ZAHAVY, 2002).

Ao discutirem os efeitos interativos da combinação de táticas de influência, Barry e Shapiro (1992, p.1.431) destacam que “existe uma sobreposição conceitual entre as táticas de influência, de amabilidade e de lisonja e aquelas formas de comportamento consideradas pelos psicólogos sociais como insinuação.”<sup>7</sup> De acordo com esses autores, existem bases conceituais para a idéia de que comportamentos brandos ou de insinuação, quando adotados com sucesso, promoverão a submissão em situações de influência social. O alvo da influência tende a responder favoravelmente à atratividade, à credibilidade, à perícia e à probidade do agente da influência, enquanto as táticas brandas são projetadas para amplificar essas características do agente (BARRY; SHAPIRO, 1992).

Possíveis situações que podem levar à escolha de uma das três estratégias de influência são apontadas por Kipnis e Schmidt (1985) e estão apresentadas no quadro 1:

*Quadro 1 - Situações e a escolha das estratégias de influência*

<b>Estratégia</b>	<b>Situação em que é utilizada</b>
<b>Enérgica</b>	O agente da influência leva vantagem
	A resistência é prevista
	O comportamento do alvo da influência viola normas sociais ou organizacionais
<b>Racional</b>	O alvo da influência está em posição vantajosa
	A resistência é prevista
	O objetivo é conseguir benefícios para si próprio
<b>Branda</b>	Nem o agente nem o alvo da influência levam uma real vantagem de poder
	A resistência não é prevista
	O objetivo é conseguir benefícios para si próprio e para a organização

Fonte: baseado em Kipnis e Schmidt (1985).

Kipnis e Schmidt (1985) chamam a atenção para o fato de que apresentam estratégias que descrevem táticas do ponto de vista do agente da influência. Além disso, salientam que as razões para a escolha de cada uma das estratégias apresentadas no quadro 1 são generalizações e não descrevem necessariamente como uma pessoa irá agir numa determinada situação. Nas suas palavras, “as pessoas podem usar táticas de influência por hábito, por falta de premeditação ou por falta de sensibilidade social.” (KIPNIS; SCHMIDT, 1985, p.46).

Ao se examinar como as pessoas usam a influência, observa-se que elas recorrem a diferentes estratégias e táticas, dependendo da situação e da pessoa a ser influenciada. As evidências científicas apontam que a escolha da estratégia e das táticas depende particularmente de três aspectos: os objetivos do alvo, o poder relativo de sua posição e as expectativas em relação à vontade dos outros de fazerem o que o alvo deseja. No ambiente de trabalho, os gerentes freqüentemente recorrem a táticas brandas de influência quando querem algo de seus superiores. No entanto, quando desejam persuadir os seus superiores a aceitar idéias, eles recorrem mais provavelmente à razão e à lógica (táticas racionais). As táticas enérgicas também podem ser empregadas em relação aos superiores, mas apenas quando os gerentes não podem movê-los de outras formas (KIPNIS; SCHMIDT, 1985).

<sup>7</sup> Comportamentos que o ator adota visando parecer mais simpático aos outros (JONES; PITTMAN, 1982).

Particularmente no que diz respeito à posição de poder, Kipnis e Schmidt (1985, p.44) destacam que “as pessoas que controlam recursos, emoções ou finanças valorizados por outros têm evidente vantagem no relacionamento, seja ele comercial ou pessoal”. As pessoas que têm o controle do relacionamento, freqüentemente, recorrem a táticas enérgicas para conseguir o que desejam. Já aquelas que dividem o poder, tendem a barganhar racionalmente e, com freqüência, chegam a um acordo. Em suma, utilizam táticas racionais. Finalmente, os indivíduos com menor poder na relação normalmente preferem as táticas brandas.

## As bases de poder

Conforme Handy (1978), existem diversas classificações e categorizações do poder em ambientes sociais e organizacionais. Corroborando essa visão, Hardy (1994) salienta que são várias as bases de poder e que elas têm sido delineadas em um número de recursos distintos. Entretanto, argumenta-se que, ao discutir bases de poder, não é possível deixar de mencionar French e Raven (1959), um dos mais citados estudos na literatura sobre poder social. Nas palavras desses autores:

*Por base de poder nós queremos dizer a relação entre O e P, a qual é a fonte do poder. É raro que possamos afirmar com certeza que um determinado caso empírico de poder é limitado a uma única fonte. Normalmente, a relação entre O e P é caracterizada por diversas variáveis qualitativamente diferentes que são bases de poder. Embora haja, indubitavelmente, muitas possíveis bases de poder que podem ser identificadas, devemos definir aqui cinco que parecem especialmente usuais e importantes. (FRENCH; RAVEN, 1959, p.155)*

As cinco bases de poder apresentadas são: o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder de referência e o poder de especialista. Uma sexta base de poder, o poder de informação, foi posteriormente incluída na tipologia original por Raven (1965). Para Rodrigues, Assmar e Jablonski (2003), cada uma das seis bases de poder referidas constituem um potencial para a influência social. As características específicas das bases de poder são apresentadas adiante.

Quanto ao poder de recompensa, é definido por French e Raven (1959, p.156) como o poder “baseado na percepção de P de que O tem a habilidade para intermediar recompensas para ele”. Para os autores, o:

*Poder de recompensa é definido como o poder cuja base é a habilidade para recompensar. A força do poder de recompensa de O sobre P aumenta de acordo com a magnitude das recompensas que P percebe que O pode intermediar para ele. Poder de recompensa depende da habilidade de O em administrar valências positivas e remover ou diminuir valências negativas. A força do poder de recompensa também depende da probabilidade de O poder intermediar a recompensa, como percebido por P.*

Por sua vez, o poder coercitivo é originalmente definido por French e Raven (1959, p.156) como o poder “baseado na percepção de P de que O tem a habilidade para intermediar punições contra ele”. French e Raven (1959, p.157) destacam que o:

*Poder coercitivo é semelhante ao poder de recompensa, na medida em que também envolve a habilidade de O para manipular a obtenção de valências. O poder coercitivo de O sobre P origina-se da expectativa por parte de P de que será castigado por O se não se conformar à tentativa de influência. Assim, valências negativas existirão em determinadas regiões do espaço de vida de P, correspondendo às ameaças de punição de O. A força do poder coercitivo depende da magnitude da valência negativa da ameaça de punição multiplicada pela probabilidade percebida de que P pode evitar o castigo pela conformidade, isto é, a probabilidade de punição pela não-conformidade menos a probabilidade de punição pela conformidade.*

Essencialmente, as bases de poder de recompensa e coerção dependem da habilidade do ator de aplicar no seu alvo, respectivamente, resultados positivos e negativos. 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; DRACH-ZAHAVY, 2002)

Conforme French e Raven (1959, p.156), o poder legítimo está “baseado na percepção de *P* de que *O* tem o direito legítimo de prescrever comportamento a ele”. Entretanto, os próprios French e Raven (1959, p.158) salientam a complexidade do poder legítimo. Eles definem poder legítimo da seguinte forma:

*O poder legítimo de O sobre P é aqui definido como aquele poder que se origina de valores interiorizados por P que ditam que O tem um direito legítimo para influenciar P e que P tem a obrigação de aceitar essa influência. Salientamos que o poder legítimo é bem parecido com a noção de legitimidade da autoridade, explorada há muito tempo pelos sociólogos. [...] Porém, poder legítimo nem sempre é uma relação de papel: P pode simplesmente aceitar uma indução de O por ter previamente prometido ajudar O e porque valoriza muito sua palavra para quebrar a promessa. Em todos os casos, a noção de legitimidade envolve algum tipo de código ou de padrão aceito pelo indivíduo, em virtude do qual o agente externo pode afirmar seu poder. (FRENCH; RAVEN, 1959, p.159)*

Evidentemente, 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.

O poder de referência está baseado “na identificação de *P* com *O*” (FRENCH; RAVEN, 1959, p.156). Sobre essa base de poder, esses autores argumentam que:

*O poder de referência de O sobre P tem sua base na identificação de P com O. Por identificação, queremos dizer um sentimento de unidade de P com O, ou um desejo por tal identidade. Se O é uma pessoa por quem P é fortemente atraído, P desejará tornar-se intimamente associado com O. Se O for um grupo atrativo, P terá um sentimento de associação ou um desejo de união. Se P já é intimamente associado com O, irá querer manter essa relação. A identificação de P com O pode ser estabelecida ou pode ser mantida, caso P se comporte, acredite e perceba as coisas como O o faz. Portanto, O tem a habilidade de influenciar P, embora P possa não estar ciente desse poder de referência. (FRENCH; RAVEN, 1959, p. 161)*

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.

Por último, considerando a tipologia original de French e Raven (1959), o poder de especialista é visto como aquele “baseado na percepção de que *O* tem algum conhecimento ou perícia especial.” (FRENCH; RAVEN, 1959, p.156). De acordo com esses autores (FRENCH; RAVEN, 1959, p.163):

*A força do poder de especialista de O sobre P varia na medida do conhecimento ou da percepção que P atribui a O dentro de uma determinada área. Provavelmente, P avalia a perícia de O em relação ao seu próprio conhecimento, bem como em relação a um padrão absoluto. Em todo caso, poder de especialista resulta em influência social primária sobre a estrutura cognitiva de P e, provavelmente, não em outros tipos de sistemas.*

O poder de especialista do agente depende do alvo atribuir um conhecimento ou experiência superior ao agente. Assim, o poder de especialista origina-se da atribuição de perícia, habilidade e conhecimento ao agente influenciador (SOMECH; DRACH-ZAHAVY, 2002).

Finalmente, o poder de informação, base de poder adicionada posteriormente ao modelo original, está 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 segundo esse autor, “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, p.494).

Como é mostrado no quadro 2, Raven (1992) oferece uma diferenciação entre as bases de poder, a qual apresenta um substancial detalhamento quanto à tipologia original de French e Raven (1959).

Quadro 2 - Detalhamento das bases de poder social

Bases de poder	Diferenciação
Coerção	Coerção impessoal
	Coerção pessoal
Recompensa	Recompensa impessoal
	Recompensa pessoal
Legitimidade*	Legitimidade formal (poder da posição) – decorrente da posição ocupada por uma pessoa
	Legitimidade de reciprocidade – decorrente da necessidade de retribuir um favor
	Legitimidade de equidade – decorrente da necessidade de conceder a cada um conforme seu merecimento
	Legitimidade de dependência (incapacidade**) – decorrente da dependência que um indivíduo tem da cooperação de outros para que seja atingido um objetivo comum
Especialização	Especialização positiva
	Especialização negativa
Referência	Referência positiva
	Referência negativa
Informação	Informação direta
	Informação indireta

Fonte: baseado em Raven (1990, 1992) e em Rodrigues, Assmar e Jablonski (2003).

\* – dos originais *formal legitimacy*, *legitimacy of reciprocity*, *legitimacy of equity* e *legitimacy of dependence*.

\*\* – do original *powerlessness*.

Como se pode observar comparando os modelos apresentados, na tipologia original, o poder coercitivo e o poder de recompensa eram tratados em termos de recompensas e ameaças tangíveis. Entretanto Raven (1992) já salienta que aspectos subjetivos e intangíveis – tais como a aprovação ou a desaprovação – podem constituir, respectivamente, poderosas bases de recompensa ou de punição. Dessa forma, ainda segundo o mesmo autor, devem ser consideradas formas pessoais e formas impessoais de exercer tanto o poder de recompensa quanto o poder coercitivo.

Contudo, no que concerne ao poder legítimo, Raven (1992) aponta que o mesmo é mais evidente quando se baseia em algum tipo de estrutura formal. O autor reconhece, entretanto, que existem outras formas de legitimidade, com níveis substancialmente mais elevados de sutileza. Nesse sentido, destacam-se os poderes legítimos de reciprocidade, de equidade e de responsabilidade ou dependência.

O poder legítimo de reciprocidade origina-se da obrigação do alvo em concordar com os pedidos do agente influenciador, após o agente ter feito algo positivo para o alvo. O poder legítimo de equidade, baseia-se na norma da equidade, ou seja, “essencialmente o agente exige submissão como compensação pelo trabalho duro ou pela tolerância do agente, ou mesmo por algum mal infligido pelo alvo.” (RAVEN; SCHWARZWALD; KOSLOWSKY, 1998, p.310). Finalmente, a norma de responsabilidade social é a base do poder legítimo de dependência. Essa norma “obriga” uma pessoa a auxiliar outra pessoa que precise de ajuda (RAVEN; SCHWARZWALD; KOSLOWSKY, 1998).

Quanto às bases de poder de especialização e de referência, Raven (1992) reconhece que ambas foram consideradas apenas em sua forma positiva na tipologia original e argumenta que devem ser incorporados os conceitos de poder negativo de especialização e de referência. Finalmente, ainda segundo esse autor, o poder de informa-



ção ou de persuasão está fundamentado na informação ou no argumento lógico utilizado pelo agente influenciador. Contudo, nas palavras do próprio Raven (1992, p.221), a “informação pode às vezes ser mais efetiva se ela é apresentada indiretamente”.

Numa reflexão sobre as bases de poder, Somech e Drach-Zahavy (2002) salientam que, nas organizações, o poder é derivado tanto das oportunidades inerentes à posição de um indivíduo na hierarquia (poder legítimo, coercitivo e de recompensa) quanto de atributos pessoais e interpessoais (poder de referência, de especialista e de informação). Apesar do *status* formal ser um determinante essencial do poder potencial numa organização, ele é claramente apenas um dos determinantes do poder de um indivíduo.

Argumenta-se que a discussão – travada por Bertran Raven nos últimos anos sobre a proposição original quanto às bases de poder social de French e Raven (1959) – agregou capacidade explicativa ao estudo dos construtos poder e influência. No sentido de ampliar a discussão e aprofundar a compreensão sobre a influência interpessoal nas organizações, é apresentado adiante o modelo de poder desenvolvido por Raven (1990).

---

### O modelo poder/interação de influência interpessoal

Raven (1990) propõe o modelo de poder/interação de influência interpessoal, o qual procura estender as bases originais de poder apresentadas por French e Raven (1959). Apesar de não descrever as bases de poder muito mais detalhadamente, o avanço principal do modelo apontado por Raven (1990) em relação à classificação original de bases de poder feita na obra de 1959 está em oferecer uma visão dinâmica do poder e dos processos de influência. Raven (1990) propõe que há seis bases de poder, ou recursos, que um agente influenciador pode utilizar para conseguir uma mudança nas convicções, nas atitudes ou no comportamento de uma pessoa (alvo): promessa de recompensa, ameaça de castigo (coerção), legitimidade, perícia, referência (ou identificação) e informação (persuasão). A existência de outros meios<sup>8</sup> pelos quais as pessoas podem influenciar outras é salientada por Raven (1990), que destaca o que chama de manipulação ambiental, na qual o ator não influenciaria o alvo diretamente, mas modificaria a situação de tal forma que o alvo é levado a aceitar a influência.

Ainda conforme Raven (1990), dos aspectos que motivam o agente, são particularmente relevantes:

- a consecução de objetivos extrínsecos;
- a satisfação de necessidades internas;
- os requerimentos do papel;
- o desejo de beneficiar ou prejudicar; e
- o desejo de *status* aos olhos do alvo ou de outros.

Em um estudo posterior, Raven (1992, p.226) afirma que

*na nossa formulação original, French e eu não examinamos a motivação do agente influenciador em exercer influência – pareceu óbvio que a motivação era a antecipação de objetivos extrínsecos, como por exemplo, o aumento da produtividade.*

Esse modelo descreve o agente, basicamente, como um ator racional que avalia custos e benefícios das bases de poder disponíveis antes de utilizar uma delas para influenciar seu alvo. De acordo com Raven (1990, p.507), o agente influenciador avalia a disponibilidade de bases de poder em determinada situação e,

*Depois de determinar quais bases de poder podem estar disponíveis, o agente deve avaliar se esses cursos alternativos de ação irão efetivamente implementar a mudança.[...] Um agente influenciador racional avalia as suas bases de poder em termos da situação e da natureza do alvo sobre o qual a influência será tentada.*

---

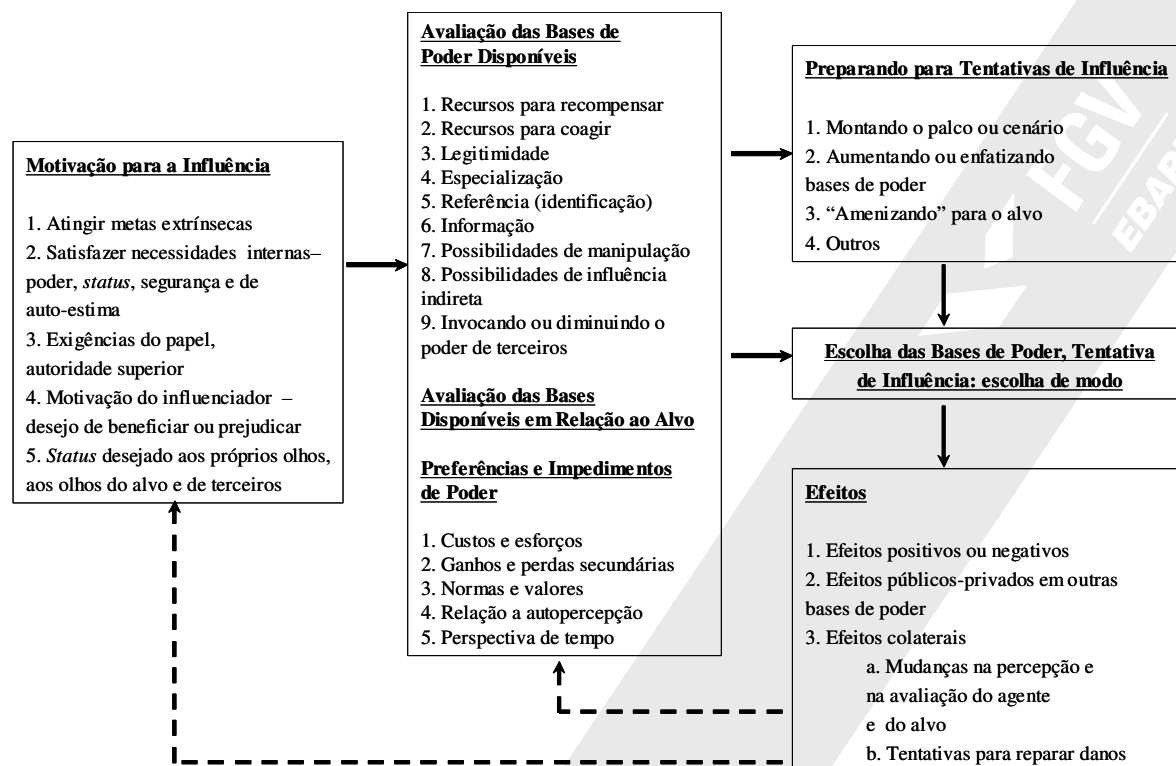
<sup>8</sup> Estes são considerados por Raven (1992) como métodos menos diretos de influência.

O agente pode, além de selecionar uma estratégia de influência, decidir que alguns cuidados são necessários antes da tentativa de exercício de poder. Esses preparativos variam de acordo com as bases de poder selecionadas. Por exemplo, caso escolha utilizar a base de poder de informação – que está associada à persuasão –, o agente deveria cuidadosamente ensaiar as suas falas, examinar a lógica de seu argumento e praticar a sua apresentação (RAVEN, 1990).

Cadernos EBAPE.BR



Figura 1 - Modelo de ação de poder da perspectiva do agente influenciador



Fonte: Raven (1992, p. 229)

Outro elemento constituinte da etapa de preparação para exercer a influência, apontada por Raven (1990), é o estabelecimento do palco onde a interação irá se desenvolver. Segundo o autor, o agente influenciador pode algumas vezes aumentar o seu poder, de acordo com o local e com a forma do encontro social. Goffman (1959) e Schlenker (1980) chamam a atenção para a possibilidade de alguém aumentar a sua influência por meio do estabelecimento de um cenário adequado para a interação social. Ao que parece, essa atividade, desenvolvida pelo agente, está ligada à tentativa de influenciar a definição da situação na qual a interação ocorrerá. Esse fenômeno corresponde claramente ao que Raven (1990) denomina de manipulação ambiental, abordada anteriormente.

Ao discutir o processo de preparação do palco para o uso do poder social, Raven (1992, p.223) salienta que “embora o agente influenciador possa freqüentemente ter imediato acesso às suas bases de poder, muitas vezes, são necessários alguns preparativos ou a montagem do palco”. Raven (1992) explicitamente aponta algumas das estratégias de gerenciamento de impressões, descritas por Goffman (1959), Schlenker (1980) e Jones e Pittman (1982), como dispositivos para montagem do palco visando ao uso de uma estratégia de poder específica. Essas estratégias serão discutidas em detalhe na seção “Gerenciamento de impressões e influência social”. No quadro 3, são apresentados os dispositivos preparatórios indicados por Raven (1992).

*Quadro 3 - Dispositivos preparatórios para aumentar ou enfatizar bases de poder*

<b>Dispositivos preparatórios*</b>	<b>Descrição</b>
Estabelecer poder de informação	Apresentar um <i>background</i> informacional que pode, subsequentemente, servir para aumentar a influência baseada em informações
Intimidação	Intimidar, coagir, apresentar uma imagem que desperte medo
Insinuação	Aumentar a atração do alvo em relação ao agente
Enfatizar pontos em comum	Enfatizar os pontos em comum nas experiências passadas, objetivos etc. Estimular a identificação entre o alvo e o agente
Autopromoção	Enfatizar que o agente detém conhecimentos superiores
Autorização para posição legítima de poder	Fazer referências às normas formais relacionadas com o cargo ocupado pelo agente, à sua habilidade para recompensar e punir, ao seu acesso a especialistas e a interesses em comum
Fazer favores visando à legitimidade recíproca	Prestar favores ao alvo, enfatizar a dependência do agente em relação à resposta do alvo e referir-se a algum mal que este tenha causado ao agente
Indução de culpa visando à legitimidade da equidade	Fazer uma solicitação que o alvo não estaria disposto a atender, para induzir à culpa, numa preparação para outra solicitação pretendida pelo agente
Demonstrar efetiva supervisão	Evidenciar a efetiva capacidade do agente de supervisionar o comportamento do alvo

Fonte: adaptado de Raven (1992).

\* – do original to establish informational power, intimidation, ingratiating, emphasizing commonality, self-promotion, authorization for legitimate position power, favor-doing for legitimate reciprocity, guilt induction for legitimate equity and demonstrating effective surveillance.

Alguns pontos merecem destaque na análise desse modelo. No que diz respeito ao estabelecimento do poder de informação, o agente influenciador pode fornecer ao alvo algum histórico informacional, no sentido de estabelecer as bases para o processo de persuasão. Para o efetivo uso da coerção, no entanto, pode ser necessário ao ator (agente influenciador) demonstrar ao alvo (ou audiência) que dispõe não só dos meios para a coerção, mas que também está pronto e disposto a utilizá-los, arcando com as possíveis conseqüências. Tal demonstração caracterizaria uma estratégia de intimidação. Por outro lado, a postura é totalmente diversa em relação à insinuação. Conforme salienta Raven (1992, p.225), “para utilizar recompensa ou coerção pessoal, ou poder de referência, o agente pode primeiro tentar se insinuar para o alvo, com elogios bem colocados, lisonja etc.”

Outro dispositivo preparatório possível é enfatizar pontos em comum. Através dessa estratégia, o ator busca estabelecer o poder de referência, desenvolvendo um senso de identificação com o alvo. Por outro lado, para aumentar ou enfatizar a base de poder de especialista pode ser útil ao agente demonstrar seus conhecimentos superiores (conhecimento técnico, treinamento e experiência) ao alvo, o que constitui um processo de autopromoção.

O processo de autorização para posição legítima de poder caracteriza-se pela demonstração clara de que o ator tem o direito de exercer autoridade. Consiste, assim, especificamente, no estabelecimento claro da legitimidade formal da posição de poder do agente influenciador (RAVEN, 1992). Entretanto, a construção da legitimidade recíproca pressupõe um processo diverso, que se caracteriza prioritariamente por ações como realizar favores ou enfatizar os favores feitos anteriormente para o alvo.



(1997), teoria e pesquisas recentes têm sugerido que em grande parte o comportamento dos indivíduos nas organizações é motivado pelo interesse em gerenciar impressões. Em outras palavras, as pessoas agem frequentemente movidas pelo desejo de serem percebidas de determinados modo por outras. Corroborando essas evidências, Cooper e Argyris (2003, p.43) salientam que “teóricos, pesquisadores e profissionais das organizações, cada vez mais, têm reconhecido a importância da administração de impressões<sup>9</sup> (também chamada de auto-apresentação),<sup>10</sup> como modelo explicativo para uma vasta gama de fenômenos organizacionais.”

O processo de gerenciar impressões é uma forma de influência social pela qual as pessoas procuram interferir nos seus próprios resultados pela tentativa de influenciar as impressões que os outros têm delas. De acordo com Goffman (1959), o GI envolve a tentativa de estabelecer o significado ou o propósito de interações sociais,<sup>11</sup> as quais dirigirão as ações das pessoas, ajudando a projetar as expectativas de papéis, ou seja, o que se espera de cada um.

Para Cooper e Argyris (2003), o GI refere-se à forma como os indivíduos tentam controlar as impressões que outros têm a seu respeito – seu comportamento, suas motivações, seus códigos morais e atributos pessoais como habilidade, confiabilidade e potencial futuro.<sup>12</sup> Uma impressão pode ser definida como uma idéia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo transmite ao indivíduo.<sup>13</sup> Pode significar ainda o efeito que uma experiência ou uma pessoa tem sobre alguém ou algo. Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p.5) destacam que “nós tentamos controlar nossos comportamentos de GI porque eles são um meio primário de influenciar como outras pessoas nos tratam”.

É significativo o número de autores que têm dispensado atenção ao tema. Alguns se destacam. Por exemplo, Schlenker (1980) considera o gerenciamento de impressões uma parte central da natureza da interação social. Para o autor, “é inconcebível discutir relações interpessoais sem empregar o conceito.” (SCHLENKER, 1980, p.7). Já Jones e Pittman (1982) sugerem que a auto-apresentação (ou gerenciamento de impressões) serve para manter ou aumentar o poder de alguém numa relação com outra pessoa. Corroborando esses dois pontos de vista, Tedeschi e Melburg (1981, p.53) destacam que “comportamentos de gerenciamento de impressões são claramente parte do processo de influência social”.

Tedeschi e Riess (1981, p.12) afirmam que “um ator pode projetar várias identidades para outros, no sentido de reforçar a impressão de que possui recursos de poder.<sup>14</sup> Tal impressão capacitará o ator a ser melhor sucedido nas suas tentativas de influência social”. Podemos observar que grande parte das pesquisas e da literatura sobre gerenciamento de impressões é da área de psicologia social. Assim, como destaca Leary (1996), “quando psicólogos sociais usam o termo poder, eles estão simplesmente se referindo à habilidade de intencionalmente produzir mudanças desejadas em outra pessoa.” (LEARY, 1996, p.41).

Parece plausível, conforme Tedeschi e Riess (1981), que esses recursos de poder – apontados por investigadores da área de poder social como recursos utilizados para facilitar a complacência ou aquiescência a ameaças, promessas, advertências, recomendações, persuasão moral e a outras formas de influência – sejam associados com as identidades que os atores tentariam estabelecer através de comportamentos de gerenciamento de impressões.

Os atores sociais, segundo Jones e Pittman (1982), podem adotar as estratégias de GI de insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação, no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena. É importante salientar que a taxonomia desenvolvida por Jones e Pittman (1982) refere-se a comportamentos intencionais. Os próprios autores enfatizam que:

<sup>9</sup> No Brasil, o termo *impression management* tem sido traduzido como “gestão da impressão”, como “administração de impressões” e, mais comumente, como “gerenciamento de impressões”.

<sup>10</sup> Neste texto os termos “gerenciamento de impressões” e “auto-apresentação” são empregados como sinônimos.

<sup>11</sup> Os termos “interação” e “influência” podem parecer sinônimos. Contudo, existe uma diferença entre eles, pois se pode falar de influência entre dois sujeitos quando o comportamento ou as cognições de um são modificados em função da presença ou da ação do outro (MARC; PICARD, 1992?).

<sup>12</sup> Um atributo é uma qualidade ou característica de alguém ou de algo (WEHMEIER e ASHBY, 2000).

<sup>13</sup> Definição baseada no conceito apresentado pelo dicionário *Oxford* (2000) para o vocábulo *impression*.

<sup>14</sup> Neste texto as expressões “recursos de poder” e “bases de poder” são empregadas como sinônimos.

*Nós adotamos uma taxonomia de estratégias de auto-apresentação classificadas em termos do tipo de atribuições que o apresentador está buscando. Em todos os casos nós concebemos a meta subjacente como o aumento ou a garantia ao poder do estrategista de influenciar e controlar seu ambiente social. (JONES; PITTMAN, 1982, p.249)*

As estratégias de GI propostas por Jones e Pittman (1982) são mostradas no quadro 4.

*Quadro 4 - Estratégias de gerenciamento de impressões*

<b>Estratégia</b>	<b>Descrição/definição</b>	<b>Atribuições buscadas</b>	<b>Emoção a ser despertada</b>	<b>Possíveis atribuições negativas</b>
Insinuação	Comportamento que o ator adota para parecer mais atraente e simpático	Agradável	Afeto	Bajulador, conformista, obsequioso
Autopromoção	Comportamento que apresenta o ator como altamente competente, com atenção para certas habilidades/aptidões	Competente (eficaz, “um vencedor”)	Respeito (admiração, deferência)	Fraudulento, convencido, defensivo
Exemplificação	Comportamento que apresenta o ator como moralmente confiável, o que também pode ser trabalhado para induzir à simulação dos seguidores	Confiável (sofredor, dedicado)	Culpa (vergonha, emulação)	Hipócrita, sancionador, explorador
Intimidação	Comportamento que apresenta o ator como uma pessoa perigosa, capaz e pronta para infligir sofrimento à audiência	Perigoso (cruel, instável)	Medo	Fanfarrão, conversa tola, ineficaz
Suplicação	Comportamento que apresenta o ator como desamparado, para solicitar ajuda	Desamparado (deficiente, infeliz)	Solidariedade (obrigação)	Autodepreciação, solicitações para ajuda

Fonte: baseado em Jones e Pittman (1982) e em Gardner e Cleavenger (1998).

O que se defende é o argumento de que os comportamentos desenvolvidos pelo agente, para criar a situação de interação onde o poder será exercido, correspondem a tentativas de influenciar a percepção do(s) alvo(s) de influência em relação ao poder do agente. Gioia e Sims Jr. (1983) definem a percepção de poder como uma inferência cognitiva da parte de um observador (alvo) de que outra pessoa (agente) tem ou exercea habilidade de influenciar (poder). Para esses autores, uma questão que merece atenção é a existência de duas classes de poder: o poder objetivo e o poder percebido.

*Um gestor pode ter controle direto sobre recompensas e punições e pode influenciar o comportamento de outros ao seu redor, simplesmente pelo exercício explícito desse controle. Entretanto, frequentemente, as pessoas não estão cientes da existência objetiva do poder. Em vez disso, parecem ver o poder como um atributo de outras pessoas, o que significa que isso é uma inferência feita por quem o percebe. (GIOIA; SIMS JR., p.10)*

Em essência, todo poder é percebido. Evidentemente, as pessoas precisam perceber a existência do poder antes que possam responder (reagir) a ele. Apesar de reconhecerem esse aspecto, Gioia e Sims Jr. (1983) destacam que caso o controle sobre alguma base de poder seja assumida por aquele que o percebe (alvo), este poderá se comportar ante o assumido detentor do poder como se ele tivesse o poder objetivo, mesmo que tal percepção não seja acurada.

### ***Modelo poder/interação de influência interpessoal e o GI***

Existem similaridades entre os dispositivos preparatórios (RAVEN, 1992 – quadro 4) e as estratégias de GI apresentadas por Jones e Pittman (1982). Ao tratar dos dispositivos preparatórios, Raven (1992, p.225) discute o que chama de confusão entre “as reais bases de poder e os dispositivos preparatórios para o seu uso”. Como já foi mostrado, Raven (1992) atribui a algumas estratégias de GI o caráter de dispositivos preparatórios. Entretanto, pode-se argumentar que, de forma mais ampla, categorizar os comportamentos de GI apenas como dispositivos preparatórios é uma abordagem limitada. O argumento é o de que o modelo de poder/interação de influência interpessoal (figura 1) é inconsistente quando trata o GI apenas como um dispositivo preparatório para aumentar ou enfatizar as bases de poder (quadro 4).

Raven (1992) considera as estratégias de gerenciamento de impressões de insinuação, intimidação e autopromoção como dispositivos a que o ator (agente da influência) pode recorrer para aumentar ou enfatizar suas bases de poder antes de tentar exercer influência. Porém, argumenta-se que as ações desenvolvidas pelo ator para aumentar ou enfatizar suas bases de poder são por si próprias um processo de influência, mesmo que ele não seja bem-sucedido na sua tentativa de influência. Raven (1990, 1992, 1998) parece desconsiderar a complexidade e a relevância do gerenciamento de impressões nas relações interpessoais. Isso ocorre quando ele trata algumas das estratégias de GI, propostas por Jones e Pittman (1982), apenas como dispositivos preparatórios para o uso do poder, e também quando vê a montagem dos palcos e dos cenários das interações sociais, simplesmente, como parte do processo de preparação para as tentativas de influência.

Uma importante questão sobre o poder e a influência é discutida por Provan (1980): a distinção entre o poder potencial (capacidade de influenciar futuros resultados) e o poder exercido (influência demonstrada sobre resultados já ocorridos).<sup>15</sup>

*O poder potencial é a capacidade de um ator social influenciar outro. Isso inclui o poder que será definitivamente exercido, o poder que será provavelmente exercido e o poder que será apenas possivelmente exercido, ainda que essa possibilidade deva se basear em dependências reais e reconhecidas e numa disposição para exercer influência. O poder potencial não inclui a remota possibilidade de que uma relação de poder possa ocorrer algum dia. (PROVAN, 1980, p.550)*

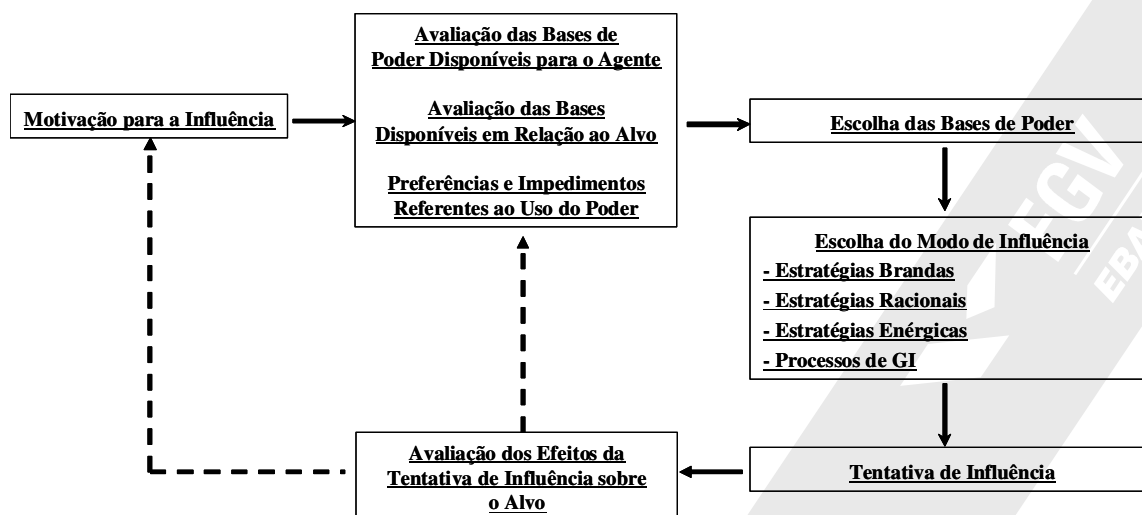
A idéia apresentada por Provan (1980) parece reforçar o argumento de que os dispositivos preparatórios apontados por Raven (1990) – comportamentos de gerenciamento de impressões – devem ser vistos como aspectos de um processo de influência. Nessa linha de raciocínio, Barry e Shapiro (1992) e Somech e Drach-Zahavy (2002) parecem corroborar a idéia de estratégias de GI como tentativas de influência quando consideram a insinuação como uma tática branda de influência. Atitudes como falar em voz alta, fazer exigências, ser assertivo, ameaçar e agredir são vistas tanto por Barry e Shapiro (1992) quanto por Somech e Drach-Zahavy (2002) como exemplos de táticas enérgicas de influência que podem ser associadas à estratégia de GI de intimidação.

Com base no exposto e no referencial teórico deste artigo, o que se defende é que o modelo poder/interação deve ser alterado para evidenciar o papel do GI como um modo de influência interpessoal. Nesse sentido, um modelo reinterpretado de poder/interação é apresentado na figura 3:

*Figura 3 – Modelo poder/interação de influência interpessoal reinterpretado*

<sup>15</sup> Do original potencial power e enacted power.





O modelo apresentado assume o agente da influência como um ator racional que avalia suas bases de poder, quais delas estão disponíveis em relação ao alvo e que considera – baseado em suas características pessoais e nas características situacionais – suas preferências e os empecilhos ao uso do poder, para então escolher as bases de poder e os modos de influência que julga adequados e eficazes à situação. Após a tentativa de influência sobre o alvo, o ator avalia os resultados e os efeitos de suas ações, e o que pode ou não levar a uma modificação da sua percepção em relação às suas bases de poder e à situação. A visão adotada do agente como um ator racional é coerente com o pressuposto do modelo original de Raven (1990).

### Considerações finais

Acredita-se que as propostas de resgatar as palavras de French e Raven (1959), de apresentar o modelo de poder/interação de influência interpessoal (Raven, 1992), de realizar uma crítica ao modelo de poder/interação, pela ótica da teoria de gerenciamento de impressões, e de propor uma alteração na concepção original do modelo foram atendidas. Entretanto, sugere-se que a discussão sobre o modelo poder/interação de influência interpessoal seja ampliada, especialmente, quanto à perspectiva do alvo da influência. Também é apontada a necessidade de estudos empíricos sobre o tema abordado neste artigo e sobre as formas como os indivíduos nas organizações brasileiras implementam estratégias de influência.

Especificamente quanto ao processo de gerenciamento de impressões, é destacado que, apesar do tema ser bastante explorado na literatura internacional nas áreas de sociologia, de psicologia social e de administração, o estudo desse fenômeno ainda está começando no Brasil. Esse fato representa uma oportunidade para inúmeros novos estudos e discussões.

## Referências

- BARRY, B.; SHAPIRO, D. L. Influence tactics in combination: the interactive effects of soft versus hard tactics and rational exchange. *Journal of Applied Social Psychology*, n.22, p.1429-1441, 1992.
- BOZEMAN, Dennis P. e KACMAR K. Michele. A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*. v. 69, n. 1, jan. 1997. p. 9-30.
- COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. (Org.). *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
- 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.
- GARDNER, W. L.; CLEAVENGER, D. The impression management strategies with transformational leadership at world-class level: a psycho-historical assessment. *Management Communication Quarterly*, v.12, n.1, p.3-41, Aug. 1998.
- GIOIA, D. A.; SIMS JR. H. P. Perceptions of managerial power as consequence of managerial behavior and reputation. *Journal of Management*, v.9, n.1, p.7-26, 1983.
- GOFFMAN, E. *The presentation of self in everyday life*. Garden City: Doubleday Anchor Books, 1959.
- HANDY, C. B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HARDY, C. Power and politics in organization. In: \_\_\_\_\_. *Managing strategic action: mobilizing change – concepts, readings and cases*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, v.74, n.4, p.561-567, 1989.
- JONES, E. E.; PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: SULLS, J. (Ed.). *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale: Erlbaum, 1982.
- KIPNIS, D.; SCHMIDT, S. The language of persuasion. *Psychology Today*, p.40-46, Apr. 1985.
- LEARY, M. R. *Self-presentation: impression management and interpersonal behavior*. Boulder: Westview Press, 1996.
- MARC, E.; PICARD, D. *A interação social*. Porto: Rés, [1992?].
- WEHMEIER Sally e ASHBY, Michael (eds.). *Oxford advanced learner's dictionary of current English*. 6. ed. Oxford: Oxford University Press. 2000.
- PROVAN, K. G. Recognizing, measuring, and interpreting the potential/enacted power distinction in organizational research. *Academy of Management Review*, v.5, n.4, p.549-559, 1980.
- RAVEN, B. H. Social influence and power. In: STEINER, I. D.; FISHBEIN, M. (Ed.). *Current studies in social psychology*. New York: Wiley, 1965. p.399-444.
- \_\_\_\_\_. Political applications of the psychology of interpersonal influence and social power. *Political Psychology*, n.11, p.493-520, 1990.
- \_\_\_\_\_. 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.
- \_\_\_\_\_. The bases of power: origins and recent developments. *Journal of Social Issues*. V. 49. n. 4. 1993. p. 227-251.
- \_\_\_\_\_; SCHWARZWALD, J.; KOSLOWSKY, M. Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, n.28, p.307-332, 1998.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, A. *Psicologia social para principiantes*. 10.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

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

ROSENFELD, P.; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. Impression management: building and enhancing reputations at work. London: Thomson Learning. 2002.

SCHLENKER, B. R. Impression management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations. Monterey: Brooks/Cole, 1980.

SOMECH, A.; DRACH-ZAHAVY, A. Relative power and influence strategy: the effects on agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. Journal of Organizational Behavior, v.23, n.2, p.167-179, Mar. 2002.

SZILAGYI, JR., A. D.; WALLACE, JR., M. J. Organizational behavior and performance. 5.ed. [S.I.]: Harper Collins, 1990.

TEDESCHI, J.; MELBURG, U. Impression management and influence in the organization. In: BACHARACH, S.; LAWLER E. J. (Ed.). Research in the sociology of organization. Greenwich: JAI Press, 1981. v.3, p.31-38.

\_\_\_\_\_; RIESS, M. Identities, the phenomenal self, and laboratory research. In: TEDESCHI, J. (Ed.). Impression management theory and social psychological research. New York: Academic Press, 1981.

WORCHEL, S.; COOPER, J.; GOETHEL, G. R. Understanding social psychology. 5.ed. California: Brooks/Cole, 1991.

YUKL, G.; FALBE, C. M. Importance of different power sources in downward and lateral relations. Journal of Applied Psychology, v.76. n.3, p.416-423, 1991.

Cadernos EBAPE.BR