

T/ISO P
F349 p

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Instituto de Seleção e Orientação Profissional

Centro de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada

O P O D E R S O C I A L

Dissertação de Mestrado de

Nelma de Abreu e Lima Fêres

Rio de Janeiro

1974

Para
Dolores, Abilio,
Mauricio e Gustavo.

AGRADECIMENTOS

=====

Ao Professor Ataliba Vianna Crespo (Orientador da Tese)

Aos Professores

Anna Edith Bellico da Costa
Jader de Medeiros Britto
Júnia Flávia d'Affonseca Johnson
Lília da Rocha Bastos
Maria Cecília Leite Mendonça
Marina Machado Tavares
Nancy Donnabella
Nilza Rocha Féres
Rizoleta do Amaral

À Universidade Federal de Minas Gerais
À Fundação Minas Gerais

Entidades que proporcionaram a realização desta pesquisa, possibilitando a participação de seus alunos como sujeitos do estudo.

À Fundação Getúlio Vargas, através do Centro de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada e do Instituto de Seleção e Orientação Profissional, pela oportunidade propiciada para a realização do curso de Mestrado de Psicologia Aplicada ao Trabalho.

À datilógrafa Lúcia Paiva de Souza

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste trabalho.

RESUMO

=====

O presente trabalho teve por objetivo investigar o relacionamento entre locus externo de causalidade e aquiescência de detentores de poder a solicitações de subordinados. Pesquisas anteriores realizadas nos Estados Unidos demonstraram algumas das condições que afetam os indivíduos em situação de poder levando-os a atender as solicitações de dependentes. Esse estudo constitui uma réplica parcial do experimento de Schopler e Mathews (1965) para o teste da mesma hipótese - o detentor de poder que percebe a dependência de seu parceiro motivada por fatores externos dar-lhe-á mais ajuda que quando percebe a dependência do parceiro motivada por auto escolha (fatores internos) - com sujeitos brasileiros. O mesmo "design" serviu para o teste de duas hipóteses adicionais:

- a) o detentor de poder ajuda mais seu parceiro dependente quando o custo da ajuda é baixo (hipótese de Thibaut e Kelley, 1967);
- b) o detentor de poder ajuda menos o parceiro, percebido como dependente por força de circunstâncias externas, quando conhece antecipadamente qual sua solicitação (hipótese original deste trabalho).

Os resultados confirmaram as hipóteses ao nível de 0,05.

A discussão dos resultados obtidos foi desenvolvida em termos das Teorias da Troca e da Reactância.

Com base nos resultados conclui-se que: (1) as relações de poder não parecem ser influenciadas pela cultura em que os agentes estão inseridos; (2) a oposição à liberdade perdida pode explicar o menor atendimento a solicitações pré-conhecidas.

ABSTRACT

=====

The objective of this study was to investigate the relation ship between external locus of causality and agreement of powerful people in meeting the demands of their subordinates.

Previous research undertaken in the U.S. have shown some of the conditions that lead people in power situations to meet the demands of their dependents. This study is a partial replication of Schopler and Mathews experiment (1965) the hypothesis being that when powerful people help their subordinates more when they perceive their demand as motivated by external factors than when they perceive their demand as motivated by personal choice (internal factors). Brazilian subjects were used in this replications. Two additional hypotheses were introduced under the same design: (1) the amount of help given increases when associated with low cost (Thibaut and Kelley's hypothesis, 1967); (2) the amount of help given de creases when the subordinate's demand is previously known by the powerful person though perceived as caused by external factors.

The results indicated significant differences between the means tested in all three hypotheses of the study. The level of significance was at .05 for the three hypotheses. The results were discussed within the framework of Exchange The ory and Reactance Theory.

On the basis of the results, the following conclusions seem warranted: (1) power relations do not seem to be influenced by the culture in which the agents live; (2) reaction to the loss of freedom may explain the lower degree of powerful peo ple agreement to their subordinates' demands which are pre viously known.

I N D I C E
= = = = =

CAPÍTULO I	- O PROBLEMA	01
1.	Introdução	01
2.	Contexto do Problema	02
3.	Formulação do Problema	05
4.	Hipóteses	07
5.	Definições	10
6.	Organização do Restante do Traba - lho	12
CAPÍTULO II	- BASES TEÓRICAS DO PODER	13
1.	Teoria de Campo	13
1.1	- Cartwright: A força <u>psico</u> lógica	17
1.2	- French e Raven: As bases do Poder	27
2.	Teoria da Tomada de decisão	34
2.1	- March: Conexões <u>probabilís</u> ticas	37
2.2	- Dahl: O controle de <u>recur</u> sos valorizados	40
2.3	- Tannenbaum: Poder e energia motivacional	42
3.	Teoria da Troca	45
3.1	- Homans: O condicionamento do Poder	47
3.2	- Blau: Poder e Sanção <u>Negati</u> va	55
3.3	- Thibaut e Kelley: <u>Interação</u> do Poder	66

4. Apreciação das concepções de Poder ..	77
 CAPÍTULO III - METODOLOGIA	 83
1. Amostra	83
2. Pré-teste do quebra-cabeça	84
3. Procedimento experimental	84
 CAPÍTULO IV - RESULTADOS E CONCLUSÃO	 105
1. Resultados	105
2. Discussão dos Resultados	108
3. Conclusão	115
 CAPÍTULO V - BIBLIOGRAFIA	 139

I. O PROBLEMA

Introdução

Na qualidade de presidente da Society for the Psychological Study of Social Issues, Cartwright proferiu uma alocução dirigida a seus colegas no encontro de 1953, que, posteriormente, foi incluída no livro Studies in Social Power, (1959), sob o título "Power, a neglected variable in Social Psychology".

Observa ele que o estudo do poder, até então, parecia prerrogativa da ciência política. A Psicologia Social relevava essa questão. Mas, como adverte Cartwright "não é possível lidar adequadamente com os dados que pertencem ao âmbito da Psicologia Social, sem que haja envolvimento com problemas de poder". (Cartwright, 1959, p. 2)

Embora contemos hoje com expressiva literatura sobre poder, a que existia até há pouco era heterogênea e mesmo caótica, como salienta Cartwright, (1965) citando Dahl. Este faz duas suposições sobre o conceito de poder: na primeira, admite que, "se muitas pessoas, em diferentes ocasiões, sentiram necessidade de associar o termo poder, ou vocábulo semelhante, a "algo de concreto" que acreditaram haver observado, tem-se a inclinação a acreditar que esse "algo de concreto" deva existir. E não só existe como é passível de ser estudado numa forma, mais ou menos sistemática". Na segunda, acredita que "um fenômeno a que as pessoas relacionam diversos nomes, com significados grosseira ou sutilmente diferentes, em culturas e épocas também diferentes, provavelmente já não constituiria um fenômeno, mas vários". (Cartwright, 1965, p. 3)

Geralmente, o conceito de poder tem sido restrito a algumas situações de mudança que ocorrem no curso da interação. Sempre que haja interação existe potencialidade para o exercício de poder e indução de mudanças em um ou em ambos os participantes.

Pretende-se, neste trabalho, rever a literatura mais significativa sobre poder, tomando-se como representativas dessa área da Psicologia Social as formulações da Teoria de Campo, da Teoria da Tomada de Decisão e da Teoria da Troca.

Não será considerada a aceção de poder como traço de personalidade, mas como característica da relação social; nem tampouco a de poder relacionado às múltiplas variáveis a que geralmente se associa como: status, competição, coalizão, autoridade, etc.; ou ainda a de poder impessoal. Aqui também os conceitos poder e influência serão considerados como a mesma coisa a exemplo de Cartwright e March. A Distinção entre estes dois últimos conceitos será feita quando se fizer necessário.

O CONTEXTO DO PROBLEMA

Quando se constata que alguém está em posição de poder, tem-se, muitas vezes a impressão de que o exercício deste se processa de forma irrestrita. Todavia, vários tipos de restrições interferem na utilização do poder.

Um tipo de restrição de especial relevância no uso do poder é a própria existência de normas sociais que regulam esse uso. Thibaut e Kelley admitem que uma norma pode ser considerada como uma forma de poder. Assim definem norma social:

"É a regra comportamental que é aceita pelo menos em algum grau pelos dois membros da díade". (Thibaut e Kelley, 1967, p. 129).

A norma possui a característica de restringir a amplitude de resultados que a pessoa, com menor poder, tem probabilidade de receber. Característica que de antemão é aceita por tal pessoa. Desempenha portanto, um papel regulador no exercício

do poder. Vários estudos com o objetivo de testar este papel regulador da norma foram realizados tendo como referência teórica o trabalho de Thibaut e Kelley. Os estudos de Berkowitz e Daniels demonstraram que a pessoa detentora de poder pode responder com ajuda a um parceiro dependente, embora essa ajuda possa se tornar dispendiosa para ela. Uma pessoa, detentora de poder absoluto sobre outra, não irá usá-lo necessariamente, podendo mesmo sacrificar-se para ajudá-la.

"A dependência é vista por Berkowitz e Daniels como uma pista que leva ao aparecimento da persuasiva norma de "responsabilidade social" na pessoa que detém o poder, que é assim motivada a emitir respostas de ajuda" (Schopler, 1965, p. 51)

A internalização de normas sociais é que possibilita, numa interação, a definição dos limites de ação para o detentor de poder. Berkowitz, Daniels e outros demonstraram experimentalmente que o detentor de poder poderá despendar certo esforço em benefício do parceiro, sem esperar recompensa. Em tal caso, estará ciente da norma de responsabilidade social e, por conseguinte, se achará motivado por ela a agir desprendidamente. (Berkowitz, Klanderman e Harris, 1964)

A existência de uma norma de responsabilidade social em muitas culturas assegura aos dependentes uma assistência quando esta se faz necessária por parte daqueles de que são dependentes.

Algumas das condições que aumentam ou diminuem a ajuda ao dependente foram já estudadas. Demonstrou-se que o detentor de um poder absoluto dá mais ajuda ao parceiro altamente dependente do que o inverso. (Berkowitz e Daniels, 1963, 1964; Berkowitz, Klanderman e Harris, 1964; Daniels e Berkowitz, 1963). O dependente é mais ajudado quando o detentor de poder lhe devota afeição (Daniels e Berkowitz, 1963). O mesmo ocorre quando o custo da ajuda é baixo (Schopler e Bateson, 1965); quando o detentor de poder esteve em situação semelhan

te e recebeu ajuda (Berkowitz e Daniels, 1964), e quando o detentor de poder acredita que seu comportamento está sob a supervisão imediata de seu parceiro (Berkowitz e Daniels, 1963).

Thibaut e Riecken (1955) comprovaram experimentalmente que a percepção de uma submissão variará conforme o grau de poder daquele que se submete. Um indivíduo perceberá a aceitação de sua influência por parte de uma pessoa de alto poder como sendo motivada por fatores internos. Já a submissão de uma pessoa de baixo poder é percebida como devida a fatores externos. Dentro dessa mesma linha de pensamento, Schopler e Mathews (1965) procuraram investigar como esses dois "locus de causalidade" - "locus externo" e "locus interno" - em relação à dependência, influenciam uma pessoa detentora de poder no atendimento ao dependente. Partiram de duas suposições básicas para a formulação da hipótese de pesquisa. Quando o detentor de poder percebe o parceiro como tendo-o escolhido para ser seu dependente (locus interno), há menor probabilidade de aparecimento da norma de responsabilidade social, em virtude de ser ele percebido como responsável por sua escolha e assim por sua sorte. A ajuda neste caso é mínima. O inverso se dá quando o parceiro é percebido como tendo sido forçado por circunstâncias externas a tornar-se dependente. Aqui a norma de responsabilidade social é considerada pelo detentor de poder como de aplicação adequada.

"Um indivíduo que percebe a dependência do parceiro como sendo causada pelo ambiente se submeterá mais do que um indivíduo que percebe a dependência do parceiro como assunto de escolha pessoal". (Schopler e Mathews, 1965, p. 610)

As pesquisas têm dado base empírica às proposições teóricas de Thibaut e Kelley. (1967)

A veracidade do provérbio popular: "quem pode, pode. quem não pode se sacode", significando que quem está numa situação de poder auferirá sempre resultados mais compensadores, foi

oportunamente contestada pelas pesquisas americanas. No entanto, não sabemos se o mesmo ocorre entre nós. Sujeitos brasileiros ajudariam mais seus dependentes quando os percebessem sob o locus de causalidade externa? Nossos sujeitos se responsabilizariam por seus dependentes, quando estes fossem obrigados por circunstâncias externas a serem dependentes?

Essas questões, poderão obter respostas significativas à luz de outra máxima da sabedoria popular: "Se você quer obter um sim de alguém com poder maior que o seu, pegue-o de surpresa". À primeira vista nada mais correto. Se é dado tempo à pessoa para que pense e pondere sobre o custo do favor, será menor a probabilidade de alcançar sua ajuda.

Assim, coloca-se a pergunta: quando a norma de responsabilidade social aparece nas situações em que o dependente é percebido sob o locus externo de causalidade, continuaria ela a funcionar no sentido de dar mais ajuda ao dependente, quando este tem conhecimento da solicitação que lhe será feita?

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O objetivo deste estudo foi investigar o relacionamento entre locus externo de causalidade e a aquiescência de detentores do poder a solicitações de subordinados.

Para desenvolvimento da pesquisa tornou-se necessário o teste da hipótese levantada por Schopler e Mathews (1965) com o objetivo de verificar posteriormente a validade do conteúdo expresso na sabedoria popular que enuncia: "Se você quer obter um sim de alguém com poder maior que o seu, pegue-o de surpresa".

Visando obter maior significação comparativa no confronto das conclusões deste trabalho em relação aos resultados do teste

da hipótese americana, procurou-se criar na situação experimental condições bem similares às da pesquisa de origem. Por essa razão, utilizou-se na montagem da situação experimental o mesmo "design" de Schopler e Mathews (1965) adaptado à realidade brasileira.

Para tanto, algumas modificações se tornaram necessárias:

Primeiro, a ficha de instrução original era toda ela preenchida pelos experimentadores, onde o nome do sujeito aparecia sob uma letra do alfabeto, bem como a de seu parceiro. Preferiu-se que os próprios sujeitos preenchessem o item nome, com um pseudônimo, e uma vez preenchido, a ficha seria completada, pela experimentadora. Assim, o nome do parceiro seria o pseudônimo de um dos outros sujeitos do grupo que se submeteria ao experimento. Julgou-se que esse procedimento daria maior veracidade à situação. Introduziu-se também o item sigla do orientador, que indicaria a condição experimental do sujeito. Assim, apenas o item um seria preenchido pelos sujeitos, os demais pela experimentadora.

Quanto às "instruções gerais" optou-se pela introdução de um parágrafo sobre o trabalho de equipe.

Na ficha de informação pessoal original, as perguntas eram abertas e pedia-se a indicação do sexo. Preferiu-se fechar as questões retirando-se o item sobre sexo, uma vez que todos os sujeitos seriam do sexo feminino e se conheceriam.

Os quebra-cabeças seriam especialmente construídos e em vez de apresentados em folhas para os vazios serem preenchidos optou-se pela construção individual dos quebra-cabeças com as letras separadas. Julgou-se que esse procedimento proporcionaria percepção mais clara da situação experimental. Esta modificação exigiu a introdução de uma ficha para computação. Aqui também preferiu-se que o próprio sujeito computasse os

pontos ganhos e perdidos em vez da experimentadora como na situação original. Dessa forma, acreditou-se que seria possível testar a hipótese de Schopler e Mathews (1965): "As solicitações de um influenciado dependente são mais atendidas pelo agente de influência, quando sua dependência é percebida como consequência de circunstâncias externas, do que quando é percebida como consequência de escolha pessoal". Como também, a hipótese geral da teoria da troca de Thibaut e Kelley sobre o papel do custo: O agente de influência atende mais as solicitações de um influenciado dependente, quando o custo do atendimento é mais baixo do que quando o custo do atendimento é mais alto.

HIPÓTESES

Hipóteses experimentais

- H_1 - As solicitações de um influenciado dependente são mais atendidas pelo agente de influência, quando sua dependência é percebida como consequência de circunstâncias externas, locus de causalidade externa, do que quando é percebida como consequência de escolha pessoal, locus de causalidade interna.
- H_2 - O agente de influência atende mais às solicitações de um influenciado dependente, quando o custo do atendimento é mais baixo, do que quando o custo do atendimento é mais alto.
- H_3 - O agente de influência atende menos às solicitações de um influenciado dependente percebido sob locus externo de causalidade, quando conhece de antemão as solicitações, do que quando não conhece.

Em relação à hipótese 1, foram construídas as sub-hipóteses:

- H_{1.1} - O agente de influência que percebe seu dependente sob locus externo gosta mais do parceiro que aquele que o percebe sob locus interno.
- H_{1.2} - O agente de influência que percebe seu dependente sob locus externo acha-o mais razoável quanto a suas solicitações do que aquele que o percebe sob locus interno.
- H_{1.3} - O agente de influência que percebe seu dependente sob locus externo considera os quebra-cabeças mais fáceis do que aquele que o percebe sob locus interno.
- H_{1.4} - O agente de influência que percebe o dependente sob locus externo considera o experimento mais satisfatório do que aquele que o percebe sob locus interno.
- H_{1.5} - As referências ao parceiro são mais frequentes quando o agente de influência percebe seu dependente sob locus externo do que quando o percebe sob locus interno.

Hipóteses estatísticas

- Ho₁ - Não há diferença significativa entre a média de atendimento das solicitações de influenciados dependentes, quando sua dependência é percebida como consequência de circunstâncias externas e a média de atendimento quando é percebida como consequência de circunstâncias internas.
- Ho₂ - Não há diferença entre a média de atendimento das so

licitações de influenciados dependentes e os agentes de influência, quer o custo do atendimento seja alto ou baixo.

- Ho₃ - Não há diferença significativa entre a média de atendimento das solicitações de influenciados dependentes percebidos sob locus externo de causalidade, quer conheça ou não de antemão as solicitações.
- Ho_{1.1} - Não há diferença significativa quanto o gostar do parceiro entre os agentes de influência, quer percebam o dependente sob locus externo ou interno.
- Ho_{1.2} - Não há diferença significativa quanto à razoabilidade dos dependentes em suas solicitações entre os agentes de influência, quer os percebam sob locus externo ou interno.
- Ho_{1.4} - Não há diferença quando à satisfação do experimento entre os agentes de influência, quer percebam os dependentes sob o locus externo ou interno.
- Ho_{1.5} - Não há diferença significativa quanto à facilidade dos quebra-cabeças entre os agentes de influência, quer percebam os dependentes sob locus externo ou interno.
- Ho_{1.6} - Não há diferença significativa quanto as referências ao parceiro entre os agentes de influência, quer percebam os dependentes sob locus externo ou interno.

O nível de significância escolhido para rejeição de qualquer hipótese foi 0,05.

DEFINIÇÕES

Para que o teste das hipóteses anteriormente mencionado fosse possível definiu-se os conceitos considerados necessários como se segue:

Agentes de influência. Aqueles sujeitos experimentais que seriam informados de que, funcionariam como diretores na situação de grupo para solução de quebra-cabeças e tomada de decisão. Isto é, a decisão para colaborar com o subordinado (no caso o suposto parceiro) dependeria inteiramente deles.

Subordinado dependente. O suposto parceiro na diáde experimental.

Custo. Número de pontos perdidos ao se ceder uma letra ao subordinado.

Recompensas. Número de pontos ganhos pelo sujeito no preenchimento do quebra-cabeças.

Locus externo. O sujeito desta condição seria informado de que a maneira do subordinado preencher o próprio quebra-cabeças é solicitando-lhe a letra.

Locus interno. O sujeito desta condição seria informado de que se subordinado tem duas opções: solicitar-lhe a letra ou sorteá-la, preferiu a primeira.

Conhecimento antecipado da solicitação. Antes de se buscar a mensagem do subordinado o sujeito seria informado qual deveria ser o pedido desse.

Gostar mais do parceiro. Numa escala de sete pontos, marcar acima da mediana.

Gostar menos do parceiro. Marcar abaixo ou igual à mediana.

Dependente mais razoável. Numa escala de sete pontos, marcar acima da mediana.

Dependente menos razoável. Marcar abaixo ou igual à mediana.

Quebra-cabeça mais fácil. Numa escala de sete pontos, marcar igual ou abaixo da mediana.

Quebra-cabeça mais difícil. Marcar acima da mediana.

Experimento mais agradável. Numa escala de sete pontos, marcar acima da mediana.

Experimento menos agradável. Marcar igual ou abaixo da mediana.

Referência ao parceiro. Número de vezes de referência ao parceiro na resposta a questão: Descreva em poucas palavras as razões que o levaram a reagir, como fez as exigências de seu parceiro. Em outras palavras o que influenciou suas decisões ao atender ou negar suas solicitações de letras?

ORGANIZAÇÃO DO RESTANTE DO TRABALHO

Serão examinadas no capítulo II as três formulações referidas, a partir de seus principais representantes.

A Teoria de Campo segundo Cartwright e French e Raven.

A teoria da Tomada de Decisão de acordo com a conceituação de March, Dahl e Tannenbaum.

O enfoque da Teoria da Troca, considerada uma das mais importantes tentativas de desenvolvimento de uma teoria sistemática de poder, será feito através de seus representantes: Homans, Blau, Thibaut e Kelley.

A última sessão deste capítulo será dedicada a avaliação das concepções de poder.

No capítulo III será descrita a metodologia empregada na pesquisa. Esta sessão incluirá: a) amostra; b) pré-teste do instrumento; c) procedimento experimental.

O capítulo IV será dedicado à discussão dos resultados e conclusões.

II. BASES TEÓRICAS DO PODER

Este capítulo tem por objetivo examinar uma pequena parte da literatura científica sobre poder. Esse exame se fará através das teorias de Campo, de Tomada de Decisão e da Troca.

Nesta sessão também se fará uma tentativa de avaliação das concepções aqui tratadas, tomando-se por base o modelo de Thibaut e Kelley (1967).

TEORIA DE CAMPO

Teoria de campo é qualquer teoria psicológica que utiliza o construto campo de força de uma forma análoga ao utilizado na física, como tentativa de explicação para os fenômenos psicológicos.

Dentro desta conceituação ampla está o sistema gestaltista e a formulação teórica de Kurt Lewin.

O campo na física é inferido a partir de movimentos de partículas observados num determinado espaço. Essa observação permite uma descrição matemática dos movimentos das partículas e conseqüente predição. Nesse enfoque as propriedades do campo são matemáticas e não existenciais.

Em psicologia o construto campo significa determinadas relações antecedentes-conseqüentes, que permitem descrições verbais ou matemáticas da observação dessas relações. As propriedades do campo, do ponto de vista psicológico, são mais existenciais.

A ênfase, dada por Kurt Lewin, predominantemente aos fatores psicológicos (e não apenas aos fatores ambientais) vistos por um enfoque de campo fez com que seu nome fosse associado a essa perspectiva teórica.

Kurt Lewin tem suas raízes na Gestalt, e na elaboração de sua própria teoria enfatiza o estudo da motivação junto ao da percepção.

Lewin desenvolveu uma teoria dinâmica da personalidade cujos conceitos ainda hoje exercem impacto em muitas áreas da psicologia. Muitos dos termos introduzidos por Lewin fazem hoje parte do vocabulário dos psicólogos: espaço vital, força psicológica, valência, estrutura cognitiva, etc..

Entre os muitos conceitos introduzidos por Lewin, são sumaria dos aqui os de espaço vital, valência, força psicológica, que os autores citados neste trabalho utilizam em suas concepções de poder.

Espaço Vital

O espaço vital constitui a totalidade dos fatos coexistentes e mutuamente interdependentes que determinam o comportamento do indivíduo. É definido como a totalidade dos fatores psicológicos efetivos para determinada pessoa em um tempo particular. Compõe-se de um número de regiões, que sejam representativas na vida da pessoa.

Nesse contexto o meio ambiente não se restringe a seus aspectos geográficos, mas depende da relação que uma pessoa P mantém com ele. O espaço vital é, na concepção de Lewin, a pessoa P e seu ambiente psicológico A, tal como existe para ela.

Afirmar que o comportamento de uma pessoa depende de seu estado e de seu meio significa que P e A são considerados variáveis mutuamente dependentes.

Valência

Segundo Lewin, "uma região O que possui uma $V(O)$, é definida como uma região do espaço vital de um indivíduo P, que atrai ou repele este" (in Garcia Roza, 1972, p. 116).

Valência representa graus de atratividade que regiões do ambiente possuem.

O conceito de valência guarda íntima relação com o conceito de força, embora sejam dois conceitos distintos. A força corresponde a uma valência que aumenta ou diminui a mudança de intensidade de uma necessidade, dependendo ainda da distância da pessoa em relação à meta.

A intensidade da força é assim função da intensidade da valência e da distância entre a pessoa e a valência.

Uma valência é considerada positiva quando corresponde a um campo de forças no qual todas as forças estão voltadas na direção da mesma região.

Uma valência é negativa quando corresponde a um campo de forças, no qual todas as forças estão voltadas na direção oposta a uma mesma região.

Força Psicológica

O construto força tem em si um caráter dinâmico e liga-se a determinadas relações observáveis. Força psicológica é o conceito usado por Lewin para se referir aos fatos dinâmicos considerados como causas do comportamento.

O construto força como é usado na teoria de campo, é relacionado a processos psicológicos de acordo com certas propriedades conceituais. São três estas propriedades conceituais: direção, intensidade e ponto de aplicação. A direção e a intensidade são representados por um vetor (\longrightarrow) e a região que é tocada pela ponta da seta refere-se à propriedade ponto de aplicação.

O construto força liga-se a outro, o de locomoção. O que possibilita uma pessoa passar de um estado a outro é a locomoção da força de uma região a outra. "Uma locomoção atual pode ser relacionada apenas à totalidade de forças que atuam numa dada região, num determinado momento, isto é, a resultante de forças" (Garcia Roza, 1972, p. 114). A introdução do conceito de "resultante de forças" torna-se necessária, pois a locomoção psicológica seria impossível se apenas uma força estivesse atuando. "Se a resultante das forças psicológicas que atuam numa região é maior que zero haverá uma locomoção na direção da força resultante, ou a estrutura da situação mudará de tal forma que a mudança seja equivalente a tal locomoção", (Garcia Roza, p. 115).

As forças que atuam em uma pessoa podem ter origem na própria pessoa, refletindo diretamente suas necessidades, ou podem ser impostas. Lewin introduz por isto o conceito de "campo de força" que é um campo indutor, que pode induzir mudanças no espaço vital dentro de sua área de influência. O campo de força é caracterizado em função:

- a) da fonte percebida;

- b) das regiões do espaço vital da pessoa sobre as
quais o campo de forças pode influir;
- c) da força de campo segundo a magnitude das mudan
ças introduzidas;
- d) da natureza das mudanças induzidas no campo;
- e) das valências que correspondem estar ou não no
campo de força de outra pessoa;
- f) do grau de correspondência ou conflito entre as
forças induzidas e próprias;
- g) dos atributos da fonte do campo de força que dão
origem a seu poder.

A coerência de pensamento na obra de Lewin se manifesta em sua concepção geral da psicologia. Alerta para o fato de que os acontecimentos psicológicos devem ser explicados em termos psicológicos, a investigação científica deve ater-se aos processos centrais do espaço vital.

CARTWRIGHT: A FORÇA PSICOLÓGICA

Cartwright, um dos mais fiéis discípulos de Lewin, aborda o tema poder tendo em vista "uma clara posição lógica dentro da teoria de campo lewiniana". (Cartwright, 1959, p. 187).

Propõe-se partir da pergunta "o que é poder?" e considerar as ideias incidentalmente hipóteses sobre os fatores determinantes e conseqüentes do poder. Deixa claro que, em sua abordagem, terá uma preocupação conceitual e não operacional.

Concebendo-se dois agentes: P, a pessoa que está sendo influenciada, e Q, a pessoa que exerce influência, o poder de Q sobre P refere-se à capacidade de Q executar atos que ativam

forças no espaço vital de P.

poder é plenamente definido por Cartwright como uma combinação dos conceitos: agente, ato, base motivacional, localizações, magnitude e tempo, que têm certos valores associados a eles.

Vejam os como cada conceito contribui para a definição de poder.

Agente

Quando se fala em poder não é admissível falar como se poder fosse atributo de um único agente. Como só se objetiva na relação entre dois agentes permite o questionamento de que entidades empíricas se acham coordenadas ao termo agente.

Estas entidades empíricas são atos de O e forças psicológicas em P. Além do mais, agente é coordenado com entidades empíricas outras que não o indivíduo, por exemplo, comitês executivos ou legislativos.

A conceituação de poder, em termos de relação, exige que as propriedades da relação de poder sejam especificadas.

Será esta relação simétrica, assimétrica ou não simétrica? Muitos autores consideram a relação de poder necessariamente assimétrica. Cartwright, admite que muitas relações de poder sejam assimétricas. Mas como em sua definição não indica que a relação seja necessariamente assimétrica e nem tampouco o oposto (necessariamente simétrica), conclui que poder "é uma relação não simétrica, isto é, saber-se que "O tem poder sobre P" não estabelece exigência alguma referente a relação "P tem poder sobre O" (Cartwright, 1959, p. 197).

A relação de poder entre dois agentes Q e P, pode manifestar qualquer um dos quatro estados ou tipos de interdependência:

- a) Q tem poder sobre P em relação a uma mudança de terminada no espaço vital de P e P tem poder sobre Q em relação à mesma mudança no espaço vital de Q.
- b) Q tem poder sobre P em relação a uma certa mudança no espaço vital de P, mas P não tem tal poder sobre Q.
- c) Q não tem poder sobre P, mas P tem poder sobre Q.
- d) nem Q nem P têm poder um sobre o outro.

Nas relações de amizade o poder muitas vezes se manifesta a través do tipo d, onde, evidentemente, a relação é não-simétrica.

A análise de poder em termos de relação entre dois agentes, permite ainda o questionamento sobre se se pode falar em relação reflexiva e relação transitiva.

Cartwright afirma que não se pode falar de uma relação reflexiva pois exigiria uma análise de poder intra-indivíduo.

Quando se refere a poder em termos de relação, há que considerar esta relação não-reflexiva e não-transitiva. Se Q tem poder sobre P e P sobre Q - uma terceira pessoa - não se segue, necessariamente, que Q tenha poder sobre Q. No entanto, pode-se observar uma transitividade indireta quando Q exerce poder sobre Q via P.

Ato do Agente

será possível caracterizar um ato através de um significado a tribuído por O, ou por P, ou de um significado partilhado por O e por P?

Um ato produzido por O que tenha efeito em P pode ter significado diferente para cada um, pois seus espaços vitais podem diferir de muitos modos.

O significado de um ato de O sobre P pode ser analisado ainda de quatro pontos de vista: intenção de O, das propriedades direcionais do ato de O, da relevância motivacional e de suas características temporais.

É possível observar atos executados por O que afetam forças no espaço vital de P, sem que O tenha admitido essa intenção.

Quando O tenta deliberadamente influenciar P, ele procura modificar o comportamento de P de modo específico. Estes atos de O propiciam direções para forças psicológicas de P em seu espaço vital.

A relevância motivacional de um ato revela-se pela sua adaptabilidade a algumas bases e não a outras. Uma análise completa da relevância motivacional dos atos de O deverá partir da classificação das bases motivacionais.

A significância de um ato depende de suas características temporais. Como os atos variam quanto à duração das forças que ativam, pode-se entender porque algumas mudanças induzidas por O em P são mais duradouras que outras. Todos os atos, que O pode executar em um tempo determinado para exercer influência sobre P, constituem o que se poderia chamar "repertório poten

cial de atos".

O que determina o conteúdo do repertório potencial de atos de O? Três determinantes prováveis seriam: habilidade social, posse de recursos e posição social. A habilidade social é exigida para a execução de atos sociais. A posse de recursos é importante em atos de comprar, de recompensar, punir, etc.. A posição social é relevante quando se observa que uma ordem executiva só pode ser dada pelo executivo.

O que determina a escolha de O dentre os atos de seu repertório potencial? Parece claro que se uma pessoa possui poder ela procurará usá-lo. As pesquisas têm mostrado que quando O tem em seu repertório "atos de efeito", ele os executa. Isto não significa, entretanto, que haja uma correlação perfeita, entre a posse e o uso do poder. Em geral, se espera que se o uso do poder envolve a perda de recursos ou a possível redução do poder de O, haveria restrições quanto ao uso de seu poder, determinadas pelo próprio O. A este respeito Cartwright segue Schulze quando este afirma: "não se deve supor a necessidade de qualquer relação líquida, constante e direta entre poder como um potencial para a determinação de uma ação e poder como determinação para uma ação" (Cartwright, 1959, p. 203).

Uma análise completa deste problema envolveria fenômenos de motivação, ideologia e estratégia no uso do poder. Esta análise foi realizada por Blau, como veremos posteriormente.

Quais as consequências para P, quando, no repertório potencial de atos de O, existem atos de grande força?

Neste caso, pode haver ativação do campo vital de P determinada por O, superando as forças ativadas pelo próprio P. O poder de O apresenta, assim, uma ameaça potencial para P, mesmo que O nunca tenha usado poder para ameaçar P.

pesquisas mostram que existem diferenças individuais quanto ao grau em que as pessoas experimentam o poder de Q como ameaçador, e quanto às respostas à ameaça experimentada. Como P pode tentar reduzir a ameaça inerente ao poder de Q?

Cartwright apresenta dois meios. Um meio seria P tentar modificar a natureza do repertório potencial de atos de Q. Isto significa que P cria um estado de coisas que torna impossível Q executar certos atos e assim reduzir a ameaça experimentada. Uma manifestação dessa tendência para modificar o repertório potencial de atos de Q é a tentativa de pessoas com baixo poder para reduzir os direitos, prerrogativas ou esfera de ação de superiores. Podem fazê-lo através da legislação, barganha coletiva e de outros meios de redefinição de atos que Q pode executar legitimamente a fim de ameaçá-lo. Para tanto, P poderia afetar quaisquer dos determinantes do repertório de Q, habilidade social, posse de recursos e posição social. O enfoque teórico de Thibaut e Kelley abrange a análise desses fatores.

O segundo meio de P tentar reduzir a ameaça de Q sobre ele seria através de influência sobre o desempenho dos atos de Q. Uma das técnicas mais frequentes relacionadas a este aspecto, é P evitar situações sociais nas quais Q pode desempenhar atos ameaçadores para ele.

Outra técnica consiste em tentar influenciar a motivação de Q, de modo que este se torne cooperativo e amigo. Outra técnica, ainda, seria P esforçar-se para sensibilizar Q de suas necessidades.

BASE MOTIVACIONAL

Um ato de um agente (O) deve corresponder a uma base motivacional para que possa ativar uma força no espaço vital de ou

o agente (P) e assim O exercer poder.

Como a magnitude de uma força, estabelecida por determinado ato, depende das propriedades da base motivacional? Com base em pesquisas sobre motivação, Cartwright afirma que "quanto mais intensa a necessidade maior a magnitude da força". (Cartwright, 1959, p. 205). O que significa, que O pode ativar uma força mais intensa em P, para exercer poder, quanto mais forte for a necessidade de P. Por exemplo: O pode mais facilmente ativar uma força em P para mudar uma atitude se P tem grande necessidade de aprovação.

Em situações reais, outros elementos determinam a magnitude da força de um ato além da intensidade da necessidade. Foi dito que um ato deve corresponder a uma base motivacional para ativar uma força. Embora pouco se saiba o que determina se um ato corresponde a qualquer base motivacional, a natureza do processo é sugerida por atos que são mais ou menos explícitos. Por exemplo: O deixa claro a P que se mudar de atitude ele o aprovará. Ou seja, "Faça isto e eu o recompensarei com aprovação". Neste caso, P pode acreditar que sua submissão à exigência de O aumenta a probabilidade de sua necessidade ser satisfeita.

A satisfação de necessidades exige acesso a certos recursos. Esta exigência é mais clara para certas necessidades como fome e sede quando o consumo de objetos físicos produz satisfação. Nesta situação a posse de alimento, água, ou do que possa ser trocado por eles, são concebidos como recursos de quem os possui. Em relação às necessidades sociais, as coisas que proporcionam satisfações são mais intangíveis, mas, ao que parece, pode-se aplicar aqui o mesmo raciocínio. O conceito de recurso será também pertinente em relação a satisfação para estas necessidades sociais. Quando O dá aprovação social ele torna acessível para P um recurso seu, com o qual P pode satisfazer sua necessidade de aprovação.

Uma análise detalhada da maneira pela qual valores fazem parte do processo de influência exigiria o uso destes dois termos: base motivacional e recurso. O pode ativar uma força em P, apenas se o ato de O corresponde a uma base motivacional de P. Pode-se dizer que a base motivacional de P é a base de poder de O. É claro que O não possui poder porque P tem uma necessidade. O deve afetar de algum modo a satisfação da necessidade de P, proporcionando-lhe meios ou recursos para atendê-la. P terá que reconhecer que O possui os recursos que satisfaçam suas necessidades.

LOCALIZAÇÃO

Uma vez que poder é definido em termos de forças, a especificação completa do poder de O sobre P deverá incluir uma indicação do ponto de aplicação e da direção das forças envolvidas. Na força psicológica há que considerar um par de localizações, a primeira localização indicando o ponto de aplicação da força e a segunda especificando sua direção. Se a localização "a" é coordenada ao espaço vital de P para uma atividade e se a localização "b" é coordenada para outra atividade, pode-se afirmar que a força contém o par "a b". Isto significa que haverá uma tendência no espaço vital de P para P atender a qualquer uma das atividades. É por isto que o poder de O sobre P deve sempre especificar o par particular no espaço vital de P.

Localização como termo abstrato pode ser coordenada a muitos fenômenos empíricos diferentes e por isso é desejável explicitar, em uma situação determinada, o tipo de coordenação empregada. Para a influência de O sobre atitudes e opiniões de P, a localização a ser coordenada é uma parte da estrutura cognitiva de P. Aqui pode-se coordenar a localização com uma posição em escala de atitude e considerar as forças como aquelas que operam a locomoção de P na escala. O estudo da influência sobre o comportamento manifesto de P pode ser feito coordenando-se localizações a distintos comportamentos.

Embora nenhuma análise dos "tipos de localização" tenha sido empreendida, as grandes linhas de uma topologia de localização foram dadas por Lewin através dos termos estrutura cognitiva, espaço de atividade, campo social, perspectiva de tempo, níveis de realidade e pessoa como uma estrutura diferenciada. Deve-se reconhecer que as forças que, podem ser ativadas em localizações de vários tipos, e que o poder de O sobre P pode se estender de vários modos sobre vários tipos de localização, significando que O pode ter grande poder sobre as opiniões de P, algum poder sobre seus comportamentos e nenhum poder sobre sua mobilidade social.

MAGNITUDE

Para se quantificar a força psicológica é possível empregar números reais positivos e negativos como indicadores de sua magnitude. A intensidade de um ato é definida em termos de magnitude de suas forças associadas, e poder é definido em termos de máximo de intensidade de atos potenciais. A magnitude do poder de O sobre P, com respeito a uma atividade, é igual ao máximo de intensidade de qualquer ato que O pode executar para modificar o campo vital de P na direção indicada por O. A magnitude de uma força varia em função da variação do agente, ato, base motivacional, localizações e tempo. Para se inferir da magnitude do poder de O, é essencial especificá-la em relação aos valores estabelecidos para estes conceitos. Em relação a isto, de particular importância é a consideração do domínio e contradomínio de poder na quantificação do poder de O. Se definirmos o conjunto de agentes $|P_i|$ sobre os quais O pode exercer uma influência real teremos o conjunto de domínio do poder de O. Uma vez que o agente sob influência seja identificado, é necessário especificar o estado ou propriedade afetada desse agente. A natureza do estado afetado dependerá da natureza do agente. Se o agente é um indivíduo, então o estado afetado pode ser um comportamento, uma atitude, um motivo, um valor, etc.. Se o agente é um agregado, o estado afetado seria uma política, um conjunto de normas ou sua estrutura. O conjunto de estados de P que O afe

ta é chamado o contra-domínio de poder de Q com relação a P. Comparando-se os poderes de dois agentes d' influência | O₁ e O₂ | estes poderes podem diferir quanto aos domínios, contra-domínios, bases motivacionais envolvidas, tipos de atos empregados, etc..

Mais uma característica da magnitude de poder deve ser mencionada. Observou-se que a intensidade de um ato, e assim a magnitude do poder, pode assumir valores positivos e negativos. Que significará uma magnitude negativa de poder de Q? Em termos da definição proposta, significa que o ato executado por Q para modificar o campo vital de P se realizou, objetivamente, mas na direção oposta tencionada por Q. Neste caso, cabe aludir ao poder negativo de Q sobre P.

TEMPO

Cada evento ou estado de coisas deve ter um indicador colocando-o em uma sequência temporal. O indicador sempre deve ser especificado para alertar-nos de que o poder pode mudar, pois o processo do poder é dinâmico. A abordagem do poder de um ponto de vista temporal torna possível descrever aspectos importantes das relações de poder, como um certo grau de estabilidade de algumas relações ou preferências por determinados estados.

Pode-se definir poder, de acordo com Cartwright, "como a força resultante máxima da ação de Q sobre uma região do espaço vital de P. Esta força resultante é composta da magnitude da força para P submeter-se, locomovendo-se para uma dada direção, menos a magnitude da força de resistência de P." Um agente terá poder sobre outro se é capaz de superar as forças de resistência deste último.

FRENCH E RAVEN: AS BASES DO PODER

French e Raven tornaram-se marco na Psicologia Social ao estabelecerem as bases do poder social. Partindo do princípio de que os processos do poder são complexos e confusos em nossa sociedade, acharam por bem que o estabelecimento de suas bases lançaria maiores luzes sobre o processo mesmo do poder.

O fenômeno do poder e de sua influência envolve uma relação dialética entre dois agentes que podem ser vistos de dois pontos de vista:

- a) O que determina o comportamento do agente que exerce poder?
- b) O que determina as reações do recipiente desse comportamento?" (French e Raven, 1959, p. 150)

Esses autores analisam o problema nesta segunda colocação e formulam sua teoria de poder em termos do espaço vital de P, a pessoa sobre a qual é exercida o poder. Sua teoria tem raízes na teoria de campo de Lewin e não se diferencia muito da de Cartwright (1959), a não ser quanto ao estabelecimento das bases do poder.

Poder é conceituado pelos autores em termos de mudança social e influência social. Definem mudança no comportamento num nível de generalidade bastante amplo de modo a incluir, opinião, necessidade, atitude, metas, valores e "outros aspectos do campo vital da pessoa". (French e Raven, 1959, p. 151). Esta generalidade os leva a adotar o termo sistema para se referir a qualquer aspecto do espaço vital de uma pessoa. De acordo com a tradição lewiniana, o estado de um sistema ao tempo l será denotado: $S_1(a)$.

*A mudança psicológica define-se por qualquer alteração do

estado de algum sistema (a) no tempo. A quantidade de mudança é medida pela diferença entre os estados do sistema (a) no tempo 1 e 2: $\Delta S(a) = S_2(a) - S_1(a)$. (French e Raven, 1959).

A mudança em qualquer sistema é conceptualizada em termos de forças psicológicas. A mudança resultante é definida sempre em termos da coordenação de todas as forças que operam num dado momento.

"Nossa teoria da influência social e poder é limitada à influência sobre a pessoa P, produzida por um agente social O, onde O pode ser tanto outra pessoa, um papel, uma norma, como um grupo ou parte de um grupo". (French e Raven, 1959).

A influência de O no sistema (a), no espaço vital de P, é definida como a força resultante sobre o sistema (a) que tem sua origem num ato de O. Esta força resultante induzida por O compreende dois componentes: a força para mudar o sistema na direção induzida por O e a resistência oposta surgida pelo mesmo ato de O. (French e Raven, 1959, p. 151).

Não é necessário que a influência advinda de um ato tome a direção pretendida por O. A direção da força resultante sobre P dependerá da combinação da magnitude da força de indução provocada pelo ato de O, com a força de resistência na direção oposta cuja origem é o mesmo ato de O. Quando O pretende influenciar P numa dada direção, se a força resultante é na direção desejada, conclui-se que a influência foi positiva, e negativa se a força resultante é na direção oposta.

A força do poder de O sobre P (O/P) em um dado sistema "a" define a capacidade potencial máxima de O influenciar P. A distinção entre poder e influência pode ser feita observando-se que a influência é o poder cinético, assim como poder é a influência potencial. O conceito de poder tem a propriedade

conceitual de potencialidade e French e Raven optam por restringir esta potencialidade a relações de poder mais ou menos duradouras entre O e P. Exclui-se da definição de poder os casos em que a influência potencial é momentânea ou a mudança resultante não pode ser predita a partir da relação entre O e P.

Em termos das duas forças resultantes em P pelo ato de O, pode-se definir poder como: Poder de $O/P(a) = f_{ax} - f_{ax}^{max}$.

Há uma força na direção da tentativa de influência de O e outra força de resistência na direção oposta. Se o primeiro componente de força é maior que o segundo o poder resultante é positivo, no caso oposto O tem poder negativo sobre P. Como o poder de O/P pode variar de acordo com o sistema em que se atua é necessário definir poder em relação a sistemas específicos. Por exemplo, O pode ter poder para controlar o comportamento de P mas não ter poder para controlar as opiniões de P. Deduz-se que um alto poder de O/P não implica baixo poder de P/O .

Estes autores definem as bases do poder como fonte a partir da qual, na relação entre O e P, o poder emerge. Em uma relação entre O e P, existem muitas variáveis qualitativamente diferentes que podem constituir as bases do poder. Entre estas, French e Raven distinguem cinco que consideram as mais comuns e importantes:

1. poder de recompensa, baseado na percepção de P de que O tem capacidade para mediar-lhe recompensas;
2. poder coercitivo, baseado na percepção de P de que O pode mediar-lhe punições;
3. poder legítimo, baseado na percepção de P de que O tem um direito próprio de sua posição de ditar-lhe o comportamento;

4. poder referente, baseado na identificação de P em relação a O;
5. poder de especialista, baseado na percepção de que O tem algum conhecimento especial numa dada área.

A seguir, resumidamente, cada uma dessas bases, será focalizada em suas características e conseqüências:

o Poder de Recompensa

É definido como o poder cuja base é a capacidade para recompensar. O poder de recompensa de O/P aumenta com a magnitude das recompensas que P percebe que O pode mediar-lhe. Depende da capacidade de O administrar valências positivas e diminuir ou remover as valências negativas do ato x que deseja que P execute. Depende ainda da probabilidade percebida por P da capacidade de O mediar-lhe recompensas. Assim, para que O use poder de recompensa sobre P ele deve possuir recursos que P valoriza. P deve acreditar que a sua submissão realmente o beneficiará. A probabilidade subjetiva de P é que O realmente pode mediar-lhe recompensas. Como a amplitude de poder de recompensa é limitado pela percepção de P das possíveis recompensas que O pode mediar-lhe, o poder de recompensa exige que O supervisione o comportamento de P. A probabilidade subjetiva de P ligada a promessas futuras aumenta a amplitude do poder de recompensa. Com o tempo pode ocorrer que o poder de recompensa se transforme em poder de referente, pois se observa uma tendência para o aumento de atração de P para O.

PODER COERCITIVO

Similar ao anterior, já que também envolve a capacidade de O manipular as valências de P. O poder coercitivo de O/P ba

baseia-se na expectativa de P, de que será punido por O, se não se submeter à tentativa de influência. As valências negativas, que existem no espaço vital de P, correspondem às ameaças de punição de O. O poder coercitivo de O/P depende da probabilidade de punição pelo não conformismo, menos a probabilidade de punição pelo conformismo. P acredita que deve evitar algum ato de O e conformando-se ele o conseguirá. A amplitude do poder coercitivo é limitado por aqueles comportamentos que P acredita que O pode supervisionar, e para os quais pode administrar punições. A ameaça de punição e seu uso real diminuem a atração de P para O, e assim, o possível poder referente de O/P.

PODER LEGÍTIMO

A legitimidade traduz-se como valência numa região, induzida por alguma norma ou valor. Este valor tem a mesma propriedade conceitual do poder, isto é, induzir força. Baseia-se, assim, em valores internalizados por P que lhe ditam que O tem direito de influenciá-lo, e ele obrigação de aceitar a influência.

Quando O emprega poder legítimo sobre P, ele ativa os valores sobre os quais este poder se baseia, o que resulta em novo estado induzido em P, relativamente estável. A noção de legitimidade envolve algum tipo de código ou padrão aceito por P, em virtude do qual O pode exercer seu poder.

Existem vários meios pelos quais O pode exercer poder legítimo sobre P. Os valores culturais constituem uma base para o poder legítimo de um indivíduo sobre outro. O tem características especificadas pela cultura que lhe dão o direito de prescrever comportamentos para P, que, por sua vez, não possui tais características. Em muitas culturas, a idade garante o poder de O/P em praticamente todas as áreas do comporta-

mento de P. Também o sexo de O, em algumas culturas, garante-lhe prescrever em algumas áreas o comportamento de P.

Outra base para o poder legítimo é a aceitação da estrutura social. Se P aceita como certa a estrutura social, aceitará como legítima a autoridade de O, que ocupa lugar superior na hierarquia social.

Uma terceira base para o poder legítimo é a designação de O validada por um outro agente. O pode ser percebido por P como exercendo um poder legítimo ao prescrever-lhe um comportamento, desde que P reconheça e aceite a legitimidade do poder do agente que designou O.

As áreas em que o poder legítimo de O/P pode ser exercido são especificadas juntamente com a designação do poder. A tentativa do uso de poder legítimo, quando este não abarca a área em que tal tentativa é feita, diminui o poder legítimo. Nessas circunstâncias, a atratividade de O também diminui.

PODER DE REFERÊNCIA

Tem como base a identificação de P em relação a O. Aqui identificação significa um sentimento de unidade de P em relação a O, ou um desejo dessa unidade. Se O é a pessoa por quem P é atraído, P terá um desejo de tornar-se intimamente associado a O. A identificação de O com P pode ser estabelecida ou mantida, se P se comporta, tem crenças, e percebe como O. O tem capacidade de influenciar P, mesmo sem uma tentativa de fazê-lo. Quanto mais intensa a identificação de P com O, maior o poder referente de O/P. O poder do grupo sobre seus membros, que aumenta com a atratividade do grupo, pode ser tratado como exemplo de poder de referência.

A amplitude do poder de referência pode ser limitada se se baseia em um atributo específico de O. É esse tipo que pode abranger as mais diversas áreas do comportamento de P. French e Raven, levantam a hipótese de que a quantidade de atração e a extensão da identificação são positivamente relacionadas.

PODER DE ESPECIALISTA

A intensidade do poder de especialista de O/P varia em função do conhecimento ou da percepção P em relação a este conhecimento de O numa dada área. Em uma avaliação do conhecimento de O, P usa para estabelecer comparação um padrão absoluto e seu próprio conhecimento na área. A influência primária de O/P é na estrutura cognitiva de P. As mudanças na estrutura cognitiva de P podem acarretar mudanças em outros sistemas, o que significaria influência social secundária. Tal distinção é relevante, pois permite distinguir o poder de especialista do poder de informação.

Esse tipo de poder distingue-se da influência baseada no conteúdo da comunicação, quando se dá uma influência social secundária, que se produz após a influência social primária pela aceitação da informação. Como se definiu poder em termos de influência primária, a mudança obtida através de um conteúdo relacionado a uma opinião não constitui poder de especialista, embora se possa reconhecer como tal a aceitação inicial da validade do conteúdo.

A aceitação de uma verdade de um fato por P, quando independe de uma relação duradoura entre O e P, não constitui poder de especialista. Deve-se distinguir entre poder de especialista baseado na credibilidade de O e influência informacional baseada em características do estímulo.

Para que haja poder de especialista de O/P, é essencial que

P acredite que O saiba, e que P confie que O está dizendo a verdade.

Embora o poder de especialista seja limitado a aquelas áreas de especialidade de O, há probabilidade de que algumas generalizações possam ocorrer para outras áreas.

Embora estas cinco bases de poder sejam conceitualmente distintas, French e Raven reconhecem que muitas vezes ocorrem combinações de uma com as outras. Algumas combinações são mais frequentes que outras, por exemplo, poder de recompensa e poder de referente.

TEORIA DA TOMADA DE DECISÃO

A análise de tomada de decisão tem sido definida como procedimento que funde as bases lógicas da teoria estatística da decisão com as possibilidades do uso de modelos e a resolução de problemas complexos, desenvolvidos no campo da análise de sistemas e da pesquisa operacional.

A moderna teoria da probabilidade oferece as bases científicas da tomada de decisão, auxiliando-a nos problemas carregados de incerteza.

As justificativas para a utilização da probabilidade poderiam ser assim enumeradas:

- i) O processo de tomada de decisão está no cerne da maioria dos problemas técnicos, empresariais e governamentais;
- ii) O processo decisório requer a análise de incerteza;

- iii) A incerteza só pode ser estudada formalmente através da teoria da probabilidade;
- iv) A probabilidade é um estado da mente e não das coisas;
- v) Toda a experiência prévia deve ser usada para estimar as probabilidades;
- vi) O processo decisório requer tanto as estimativas de valores como das probabilidades;
- vii) As decisões só podem ser tomadas quando um critério para a escolha entre alternativas é estabelecido;
- viii) As implicações futuras das presentes decisões devem ser consideradas;
- ix) Devemos distinguir uma boa decisão de um mau resultado.

Sendo a decisão uma alocação irreversível de recursos, no sentido de que é extremamente dispendioso retornar à situação inicial, o analista vê-se diante de dois problemas básicos:

- a) a exata natureza da decisão;
- b) quem irá tomá-la.

A análise da tomada de decisão resume-se num procedimento lógico para ponderar os fatores que influenciam uma decisão, de modo que a essência desse procedimento consiste em construir um modelo estrutural da decisão numa fórmula adequada para a computação e manipulação dos fatores.

O procedimento da análise da tomada de decisão pode ser desdobrado em três fases:

I. Fase determinista

1. Definir a decisão;
2. Identificar as alternativas;
3. Valorar os resultados;
4. Selecionar variáveis controláveis;
5. Relacionar essas variáveis;
6. Estabelecer prioridades no tempo.

A análise, nesta fase, consiste na determinação de preferências para a eliminação de alternativas e mensuração da sensibilidade para identificar as variáveis controláveis cruciais.

II. Fase probabilista

1. Determinar a incerteza das variáveis controláveis cruciais;
2. Determinar a prioridade (preferência) dos riscos (função de utilidade).

A análise consiste, neste passo, em desenvolver o lucro do jogo e na seleção da melhor alternativa.

III. Fase "post-mortem"

Eminentemente analítica, compreende:

1. Determinação do valor da eliminação da incerteza das variáveis cruciais, e
2. Ampliação das informações econômicas a serem adicionadas ao programa.

dele observar que, quando não se pode usar valores estocásticos, utiliza-se a função utilidade que consiste no estabelecimento de uma escala de preferência subjetiva, sendo que a melhor alternativa é aquela cujo lucro lotérico oferece maior utilidade.

Assim, a análise da tomada de decisão nada mais é que um procedimento para aplicar a lógica. A limitação última para sua aplicabilidade não repousa tanto em sua capacidade para lidar com problemas, mas sobretudo no desejo do homem de ser lógico.

MARCH: CONEXÕES PROBABILÍSTICAS

Grande parte do comportamento humano pode ser tratado como exemplificações de um processo de tomada de decisão. Esta é uma das suposições básicas de March, que coloca o conceito de poder num contexto de tomada de decisão. "Influência é para o estudo de tomada de decisão o que a força é para o estudo do movimento: uma explicação genérica para os fenômenos básicos observáveis" (Schopler, 1965, p. 185). Define ele influência como uma série de induções de mudanças em um organismo. Na análise da influência os elementos básicos devem ser os papéis e os comportamentos das pessoas neles. É importante que se dissocie a influência baseada em um papel da que se baseia em um comportamento específico. A fim de reconhecer-se a existência de uma influência, é necessário observar-se um organismo num dado tempo, que chamar-se-á de ponto 1, e a partir desta observação, ser capaz de predizer o que ele fará no tempo 2. Se ele se desvia do caminho predito, a influência ocorreu e foi a origem da mudança (supondo-se a validade das leis usadas para fazer a predição).

March formula sua teoria de poder baseando-se na concepção geral do processo de tomada de decisão. "Emprega a terminologia da teoria de conjunto para definir um modelo de um organismo cujo estado é definido em termos de conjuntos elementares,

valores tricotômicos (+ - e o) ligados aos elementos daqueles conjuntos, e as conexões de probabilidade entre os elementos". (Schopler, 1964, p. 185). Assim, seu modelo formal tem como termos básicos, estados evocados, valores e conexões entre os estados. Um organismo terá que tomar uma decisão quando um estado evocado contém um elemento, cuja cadeia de conexões probabilísticas termina em valor positivo (+) ou em valor negativo (-).

A partir desse modelo March formula quatro processos gerais de influência. No primeiro, a influência se exerce afetando-se as conexões probabilísticas entre os elementos de um conjunto evocável. A ameaça de punição ou a promessa de recompensa são exemplos de atividades cujo objetivo é a mudança de conexões probabilísticas. No segundo processo, a influência pode ser efetuada mudando-se os valores que se acham ligados aos elementos de um estado evocável. No terceiro, a influência se refere à possibilidade de expansão de respostas contidas em um conjunto que é ligado a um estado evocável. Por último, mudando-se as conexões entre um estado evocável e as pistas ambientais necessárias a seu surgimento, pode-se exercer influência.

March, discute ainda os problemas associados à medida da quantidade de influência. A partir de sua definição de influência, (tipo de mudanças que uma intervenção particular produz em um estado da natureza), focaliza sua atenção nos comportamentos emitidos pelos indivíduos em diferentes papéis. Como se disse, March enfatiza que é crucial se distinguir a influência exercida a partir de um papel, oriunda de um comportamento particular. Visando a comparações de poder, é importante e necessário que sejam observadas as consequências de comportamentos comparáveis para cada papel em um estado específico. Um papel é considerado como mais influente que outro se proporciona maior sucesso que o outro em uma pequena amplitude de resultados possíveis, quer para um comportamento particular ou para um conjunto de comportamentos. A medida da influência será feita em termos probabilísticos de decisão. A resposta que apresentar maior probabilidade de sucesso, ou de levar à tomada de decisão, concede maior poder a quem obtiver esse resultado.

Um exemplo pode esclarecer esta afirmação. Suponha-se que um casal vai comprar uma nova casa. Comparando-se suas probabilidades de decisão saber-se-á quem tem maior poder. Por conveniência, restringir-se-á seus comportamentos a declararem sim ou não para a efetivação da compra. Os resultados de cada combinação de sim ou não podem ser representados como valores probabilísticos.

Os resultados probabilísticos da compra da casa A são:

Para o marido:

Sim: $p = 0,9$ e Não: $p = 0,1$

Para a esposa:

Sim: $p = 0,3$ e Não: $p = 0,7$

A tabela que se segue representa estes valores:

Esposa \ Marido	Sim	Não
	Sim	Não
Sim	0,9	0,3
Não	0,7	0,1

A probabilidade da compra da casa A é função conjunta dos comportamentos manifestados. O valor mais alto se observa quando ambos dizem sim, e o mais baixo quando ambos dizem não. Neste exemplo, o marido tem mais poder que sua esposa com respeito a dizer sim, porque este restringe os resultados a 0,9 ou 0,3 associado a idêntica resposta da esposa. É o marido ainda o mais influente ao dizer não (0,7 ou 0,1 e 0,3 ou 0,1 para a esposa).

DAHL: O CONTROLE DE RECURSOS VALORIZADOS

Muitos teóricos do poder social afirmam que a capacidade de um agente exercer influência baseia-se na posse ou controle de recursos valorizados. Dahl refere-se a estes recursos como a base do poder de um agente. Esta base é constituída de todos os recursos disponíveis, tais como objetos, atos, oportunidades, etc., que um agente pode explorar a fim de afetar o comportamento de outrem. Como ilustração, Dahl apresenta algumas bases possíveis do poder do presidente dos Estados Unidos sobre um senador. Poderiam ser "sua profissão, seu direito constitucional de veto, a possibilidade de chamá-lo para conferências na Casa Branca, e assim por diante". (Cartwright, 1965, p. 5). É claro, que dependem do agente os recursos específicos que vão constituir sua base de poder. A relação de recursos possíveis é bastante extensa e contém itens como: riqueza, prestígio, capacidade militar, saúde, habilidade, força física, informação, recompensas pessoais como reconhecimento ou afeição.

Dahl define meio para o exercício de poder como "uma atividade mediada por A entre a base de A e a resposta de B". No caso do presidente dos Estados Unidos os meios incluiriam a promessa de proteção, a ameaça do veto, a realização de uma conferência, a ameaça através do eleitorado e o exercício do charme e do carisma.

Dahl concebe o poder em termos de mudança da ação manifesta. Aceita a definição de March modificando, no entanto, seu esquema de referência. Define o "poder de A sobre B como o aumento líquido na probabilidade de B emitir um comportamento, após A ter feito uma intervenção, comparada com a probabilidade de B emitir o comportamento na ausência da intervenção de A" (Schopler, 1965, p. 187). As duas probabilidades que definem o poder especificamente são: p_1 , a probabilidade de que B execute a ação x, dado que A empregou o meio w; e p_2 , a probabilidade de que B execute ação x, dado que A não empregou w. A probabilidade de que B faça x, dado que A fez w,

¹ As formulações de poder têm sido ilustradas por uma relação diádica entre A e B em que o membro A tem mais poder que seu parceiro B.

é assim expressa:

$$1) P_1 = P(B, x/A, w)$$

E a probabilidade de B fazer x, sem que A tenha feito w, dessa forma:

$$2) P_2 = P(B, x/A, \bar{w})$$

A quantidade de poder M de A sobre B, com respeito a x e a w, é expressa pela equação:

$$M = P_1 - P_2$$

Um exemplo fornecido por Dahl quanto à utilização da equação M, diz respeito ao poder do presidente dos Estados Unidos sobre o congresso. M seria "a probabilidade de que o congresso apresentasse um projeto que fosse endossado pelo presidente, menos a probabilidade de que o congresso apresentasse um projeto que não fosse endossado pelo presidente". (Cartwright, 1965, p. 25).

Eis algumas características da formulação de poder:

Quando P₁ é igual a P₂, não há relação de poder, o que equivale a independência. Quando M é igual a + 1, o poder é máximo. A tem poder máximo sobre B quando B faz alguma coisa que jamais faria sem a intervenção de A. Quando M é igual a - 1, não é o mínimo de poder, mas o máximo de poder negativo. A intervenção de A tem como resultado que B não dá a resposta que sempre oferece. O poder negativo não está ligado necessariamente às intenções de A. Depende apenas de uma especificação da direção para o movimento de B.

O principal objetivo de Dahl é especificar as condições necessárias para que as comparações de poder entre as pessoas sejam possíveis. Como o valor final de M não é suficiente, especifica ele quatro variáveis a serem consideradas para a comparação do poder de dois agentes:

1. as bases de seus poderes;
2. os meios pelos quais suas bases são evocadas;
3. o escopo de seus poderes, isto é, o número de áreas de tipos de respostas sobre as quais eles têm poder;
4. o número de sujeitos comparáveis sobre quem o poder é exercido.

As bases e os meios de poder serão sempre analisadas no ato w de A e as duas últimas variáveis merecerão análises separadas.

TANNENBAUM: PODER E ENERGIA MOTIVACIONAL

Uma solução diferente para o problema da comparatividade do poder foi proposta por Tannenbaum. Este autor argumenta que Dahl negligencia a importância que B atribui ao comportamento desejado por A. Observa Tannenbaum que mesmo pequenas mudanças em comportamentos importantes devem representar mais poder do que grandes alterações em comportamentos sem importância. Por exemplo, uma moça que modifica a probabilidade, de que seu namorado lhe proponha casamento - de 0,1 para 0,5 - pode ser considerada como tendo mais poder, que outra que modifica a probabilidade de seu namorado pagar-lhe um lanche de 0,1 para 0,99.

Tannenbaum adota o conceito de custo de oportunidade usado em economia, a fim de indicar o preço que B paga para confor

par-se em relação a A, não emitindo outras respostas disponíveis de seu comportamento.

propõe que se leve em conta na comparação do poder estes dois fatores: a importância do comportamento e as oportunidades de custo.

Em sua formulação Tannenbaum baseia-se na teoria de Floyd Allport da estrutura de um evento. Esta teoria refere-se à formação da necessidade individual e redução da necessidade. Supõe que um organismo experimenta um estado primário de energia ascendente no início de um ciclo comportamental que termina em fechamento. As energias podem variar em número e intensidade e os comportamentos variam na extensão do fechamento que eles fornecem. A importância de um comportamento é, então, uma função do número de energias primárias que são relevantes para seu aparecimento e o grau de fechamento que se pode prever para este comportamento. Tannenbaum utiliza a fórmula de Dahl para determinar a quantidade de poder \bar{M} modificando-a para a introdução desta função citada. \bar{M} é ponderado pelas energias primárias que compõem o ato x, exigido por A, assim como por aquelas energias que são frustradas de receber fechamento, porque B decidiu executar x. As comparações de poder tornam-se possíveis, determinando-se a quantidade de energia motivacional de B, à disposição de A.

Tannenbaum elabora sua concepção de poder partindo da análise teórica do trabalho de Dahl e da teoria da estrutura de um evento: "Poder é uma função da quantidade de energia motivacional expressa por um respondente, que está à disposição de um ator". (Tannenbaum, 1962). A dificuldade está na medida dessas energias motivacionais. A solução operacional apresentada por Tannenbaum consiste no registro das escolhas dos respondentes entre alternativas qualitativamente diversas. Essa abordagem, baseada nas escolhas, oferece solução apenas parcial ao problema de comparações de relações de poder, porque as escolhas de um indivíduo dizem respeito à suas comparações de relações de poder. Não oferece solução ao problema de com

paração de relações de poder envolvendo vários indivíduos. Feita essa ressalva, o argumento de Tannenbaum oferece apenas solução parcial ao problema da comparatividade do poder.

Os autores adeptos dessa teoria, têm procurado analisar a natureza do poder, propondo meios para medir as relações de poder que sejam consistentes com suas análises. Essas tentativas têm sido frustradas por problemas como o da comparatividade do poder e por dificuldades em se obter medidas de motivação.

Em seu livro Control in Organizations, Tannenbaum (1968) preferiu relevar esses problemas conceituais e metodológicos. Usando uma medida operacional simples de influência demonstra uma série de relações empíricas que envolve a quantidade total e a distribuição de influência dentro de uma organização. Embora a coerência dos resultados demonstre o valor de sua abordagem empírica, alguns pontos da pesquisa de Tannenbaum talvez mereçam questionamento.

1. Por que Tannenbaum simplesmente pergunta a seus respondentes: Quanto de influência você supõe que X tem? As classificações que ele obtém não indicam o que seus sujeitos entendem por influência. Todos os problemas de comparatividade e medidas de motivação são deixados para que o respondente procure soluções em seu próprio "cálculo mental". Embora a medida operacional de influência de Tannenbaum permita uma teoria dos efeitos da influência que pode ser desenvolvida, ela informa pouco da dinâmica básica do processo de influência em si.

2. A escala básica de classificação usada para medir influência se depara com os problemas psicométricos convencionais. As medidas estatísticas de Tannenbaum, como por exemplo, média, desvio padrão, exigem escalas de intervalo. Embora a escala possa oferecer uma medida melhor da influência percebida do que da influência real, nenhum critério foi elaborado para determiná-las.

A TEORIA DA TROCA

Uma das mais antigas teorias do comportamento social é sua abordagem como troca. A troca se acha subjacente em toda interação humana.

Os princípios básicos da concepção de troca são aqui resumidos. Uma pessoa que propicia a outra um favor, torna-a sua devedora. Para ver-se livre de sua obrigação, a segunda deve por sua vez fornecer à primeira benefícios por ela buscados. Se as duas pessoas valorizam o que recebem uma da outra, ambas estão própensas a fornecer mais seus serviços a fim de propor cionar incentivos para a outra aumentar seu fornecimento e evitar o débito. À medida que recebem um aumento da assistên cia de que originalmente precisavam, suas necessidades futu ras declinarão. Isto porque os lucros da troca diminuem com o número de trocas. Ou em linguagem econômica, como preferem Homans e Blau, a utilidade do benefícios diminui.

A troca social envolve favores que criam obrigações futuras difusas e a natureza da troca não pode ser barganhada, mas deixada à discrição de cada um. Como não há meio de assegurar-se o retorno quanto a um favor, a troca social exige confian ça mútua. A relação de troca é um processo lento com peque nas transações iniciais na qual pouca confiança é exigida devido ao risco pequeno existente.

A troca social diferencia-se nitidamente da troca econômica. Enquanto a primeira propicia o aparecimento de sentimentos de gratidão, obrigação pessoal e confiança, o mesmo não ocorre com a última. Também, o benefício alcançado pela troca soci al não tem um preço estipulado e por isso as obrigações so ciais não são especificáveis. A observação mostra que as pes soas procuram livrar-se de suas obrigações sociais adquiridas nas transações de troca, embora não haja contrato algum que as obrigue. Nas transações de trocas econômicas existem obriga ções contratuais que podem obrigar as pessoas através de san

ções legais a cumprirem o contrato. A razão porque, nas transações de trocas sociais, um favor recebido é devolvido com outro favor, se deve às muitas desvantagens ou custos que adviriam se tal não ocorresse.

"O comportamento social é uma troca de bens, materiais, embora também não materiais, como símbolos de aprovação ou prestígio" (Homans, 1958, p. 606).

Pessoas, que dão muito a outras, tentam obter dessas também muito. Pessoas que recebem muito de outras sentem-se pressionadas, por sua vez, a dar muito àquelas. Este processo de influência tende a funcionar em um equilíbrio, a fim de estabelecer um balanceamento de trocas. Para uma pessoa em processo de troca, o que ela dá representa um custo para ela, assim como o que recebe representa uma recompensa. Nesse processo, o seu comportamento muda pouco quando o lucro, que significa a recompensa menos o custo, é um máximo.

Prestar um favor a uma pessoa pode desenvolver uma amizade ou o reconhecimento de uma superioridade. Quando há o segundo evento, a reciprocidade invalida o "status" superior outorgado, e convida a novas transações de troca. A impossibilidade de retribuição confirma a superioridade e as relações de trocas futuras são feitas assegurando-se a superioridade.

Em resumo, a troca social não só exige que favores sejam retribuídos, mas que a retribuição deva ser mais ou menos equivalente, embora não se necessite estipular o preço da equivalência. Essa reciprocidade que controla e mantém a troca social confere um caráter de controle econômico às relações sociais.

Referindo-se à teoria da troca, em relação ao comportamento social, assim se expressa Homans: (1958) "Das muitas abordagens do comportamento social, a única que o considera em sa

dimensão econômica é a mais negligenciada e também a única que usamos em todos os momentos de nossa vida - exceto quando fazemos sociologia". (Homans, 1958).

HOMANS: O CONDICIONAMENTO DO PODER

É grande a aceitação dos princípios teóricos de Homans tanto em Sociologia quanto em Psicologia Social. Oromaren registra que, após a publicação de "Social Behavior its Elementary Forms", Homans tornou-se um dos autores mais citados em livros de introdução à Sociologia. (Crosbie, 1972, p. 203). Tal aceitação se deve ao poder explicativo de sua teoria, ao fato de que os princípios da troca parecem cobrir quase todo o comportamento social.

"Os princípios da troca têm sido invocados para explicar processos sociais como: atração interpessoal, formação de normas, papel e diferenciação de "status", redes de comunicação, poder e estruturas de autoridade, influência e conformidade, formação de coalizão e até mesmo o amor" (Crosbie, 1972, p. 203).

Utilizando o paradigma do condicionamento operante interpreta o conceito de estímulo aversivo em termos de custo, e o reforço em termos de "atividade valorizada". "Extinção, saciedade e custo, pelo decréscimo do índice de emissão de um tipo particular de comportamento, tornam mais provável a emissão de algum outro tipo de comportamento, inclusive o de não fazer nada". (Homans, 1958, p. 599). Na análise do comportamento social elementar recomenda Homans o estabelecimento de proposições que relacionem "valores" e custos de cada pessoa à sua distribuição de frequência de comportamentos, bem como entre comportamentos alternativos. Os valores dessas variáveis para uma pessoa determinam valores para outras pessoas em relação às mesmas variáveis.

No estudo de um pequeno grupo onde as pessoas encontram certo grau de reforço, pelo menos dois tipos de atividades reforçadoras podem ser discriminadas: O comportamento simbólico que pode ser chamado de aprovação social; e uma atividade qualquer que seja valorizada o que se consegue de vários modos, como por exemplo, fazer alguma coisa interessante. No processo de grupo, a interação é uma variável de frequência, uma medida de frequência de emissão de comportamentos verbais custosos ou valorizados (recompensados).

Quanto mais valorizada a aprovação social ou a atividade que os membros do grupo trocam entre si, maior a frequência média de interação entre eles. "Com homens ou com pombos, quanto maior o reforço, mais frequente é o comportamento reforçado emitido. Quanto mais coeso é um grupo (aquele em que os membros trocam atividades reforçadoras), maior a mudança que os membros podem produzir no sentido da obtenção dessas atividades mais valorizadas". (Homans, 1958, p. 599).

Em sua conceituação do processo social como troca, Homans admite que as unidades da troca na interação social são aqueles momentos de ação que por algum motivo as pessoas consideram compensadores. Homans conceitualiza recompensa como unidades do comportamento produzidas na interação humana que tendem a ser valorizadas pelas pessoas e por isto agem como reforço. Um indivíduo para ser reforçado tende a emitir comportamentos que foram reforçados no passado. No entanto, qualquer comportamento também envolve custo. Comportamentos emitidos que visam obter reforço são limitados pelo custo que a própria emissão contém. A noção de lucro nesse contexto torna-se necessária. "Um indivíduo produzirá um comportamento até que o custo da última unidade de ação seja igual a última unidade de recompensa". (Zalesmick, 1965, p. 591)

As recompensas nas relações pessoais são dinheiro, estima, ajuda, amizade, etc.. Recompensa e custo podem ser considerados como faces de uma mesma moeda. O que é recompensa de um ponto de vista pode ser custo, visto de outro ângulo, no sen

tido de que uma recompensa representa uma alternativa da qual se abriu mão. Essa noção, pode ser ilustrada através de um exemplo. Duas pessoas A e B interagem e no curso desta interação B obtém ajuda de A e em troca lhe oferece estima. A se acha recompensada pela estima, mas a ajuda lhe custou tempo, esforço e energia emocional. O custo para A pode ser visto ainda como o valor líquido de uma alternativa da qual teve que desistir devido à presente transação. B que recebeu a ajuda teve como custo talvez uma perda de auto-estima e, o que é mais flagrante, tem que expressar dependência em relação a A ou inversamente torna claro o poder de A sobre si.

Para Homans o que é poder?

Em conferência sobre o tema, Homans indaga: - o que é poder? Cabe registrar aqui suas palavras, por serem talvez mais esclarecedoras pelo fato de terem sido proferidas de modo descontraído.

"Sem procurar uma conceituação correta de poder, pode-se estabelecer um esquema para classificar as definições existentes. Para isto algumas regras serão estabelecidas:

- a) as classes podem não ser mutuamente exclusivas;
- b) procurar os mecanismos fundamentais de poder;
- c) focalizar apenas as características formais das classes;
- d) o poder será considerado como se fosse sempre exercido por uma única pessoa.

Estabelecidas estas regras, em princípio, pode-se definir poder como a influência que uma pessoa, ou grupo de pessoas, exerce sobre outra pessoa ou grupos de pessoas".

Lembrando que seu interesse está na área de determinação de como as estruturas sociais emergem das escolhas individuais, Homans passa à classificação das definições.

"I. Causalidades Simples

As definições desse grupo compreendem todas as definições de poder.

Nesta classe, as definições não indicam quaisquer mecanismos pelos quais o comportamento de A causa o comportamento de B.

O problema delas resulta de abarcarem todo o comportamento social. Se poder e comportamento social têm o mesmo referente, não há necessidade de dois termos.

Está incluída aqui a definição de Simon e Dahl.

As definições desta classe supõem geralmente, uma relação as simétrica.

II. Definições com ênfase na natureza do estímulo

Nessas definições, a ação é especificada de um modo particular. Para que o poder de A exista, A deve dar uma ordem a B e B deve obedecer. O poder ocorre, em outras palavras, quando a ação de B corresponde ao que lhe foi ordenado fazer. Esta é uma das mais comuns definições de poder.

A definição de autoridade de Barnard se inclui nesta classe: Barnard reconhece que poder não consiste apenas em poder legítimo.

Esta classe também compreende a definição de Simon de autoridade, em que a decisão comunicada é o estímulo.

III. Controle motivacional interno para a troca

As definições desta classe se referem aos mecanismos pelos quais o poder é efetuado.

Enquanto as definições das classes anteriores não fazem referência aos meios pelos quais o comportamento de A causa o comportamento de B, estas se referem aos fatores psicológicos, e existentes no homem com sangue nas veias.

Aqui as definições podem ser divididas em duas classes:

a) Aquelas que enfatizam sanções negativas

Nesta subclasse está a definição de Weber: capacidade de uma pessoa executar sua própria vontade.

Aqui também está a definição de Merton: a capacidade de impor a própria vontade.

Essas definições se referem a uma relação assimétrica. São menos simples que aquelas das duas primeiras classes no que deixam claro que uma pessoa com poder tem uma vontade e ou tra de menos poder oferece resistência.

A definição de Blau: poder é a capacidade de impor sua vontade, por meio de intimidações, está nessa subclasse.

Cabe observar que as conceituações de Merton, Weber e Blau sobre poder não coincidem com a de Parsons. No entanto, pode-se ressaltar que a teoria da força de Parsons não constitui exemplo de poder.

O exame desta subclasse de definições é importante para lembrar que, em muitos casos, quanto mais poder um homem tem, menos ele pune. Uma pessoa muitas vezes tem poder porque ela ameaça com punição. Essa maneira de considerar o poder enfatiza a importância dos símbolos do poder por intimidação.

Limitações que essas definições apresentam: referem-se apenas a um tipo de motivação, não se referem às recompensas. Esse tipo de limitação não aparece na definição de Thibaut e Kelley - capacidade de controlar resultados - que inclui tanto recompensa quanto punição (custo).

Outra limitação é que, embora haja nelas referências aos motivos das pessoas com menos poder, faltam indicações sobre os motivos das pessoas com maior poder.

b) Definições que enfatizam relações entre sanções

Existem aqui referências às motivações das duas partes e às relações entre essas motivações, embora uma pessoa de maior poder tenha posição de menor interesse.

A descrição de Blau relativa a uma situação de escritório é questionável. A fonte de poder de A é seu monopólio da boa notícia. A base do poder não constitui o próprio poder, alguma motivação deve ser acrescentada.

A não impõe sua vontade a B, pois se qualquer vontade está envolvida, B terá que exibí-la.

De acordo com essas definições, tudo que é essencial a poder é a relação entre redes de recompensa. Uma pessoa deverá ter menos interesse que outra.

Eis uma situação que define poder nessa categoria: Quando a rede de interesse de A, comparada a outras alternativas, é menor que a rede de interesse de B no curso da ação. O que é essencial é a relação entre as redes de recompensa de duas pessoas: ameaças, intimidações, etc., não são necessárias. A poderá, por meio de ações, alterar os resultados de B, sendo esta a razão do poder de A.

IV. Controle motivacional externo para a troca

Com essas definições, A não precisa ser capaz de controlar os custos de B.

Exemplo

A informa a B onde encontrar a boa pesca.

A relação pode assumir diferentes tipos de assimetria.

Suposição tácita: A é indiferente a que B pesque no lugar sugerido ou não.

Uma vez que A tenha adquirido poder do tipo classe IV, ele pode adquirir poder do tipo classe III.

O poder das classes III e IV podem se fundir.

O tipo de poder que é adquirido quando se mostra aos outros como podem obter recompensas, constitui provavelmente, a mais

significativa espécie de poder. As pessoas que exercem poder nesta situação não tem controle sobre o ambiente exterior.

Outro exemplo: Se você fizer isto, se sentirá melhor (porque você estará vivendo de acordo com seus ideais).

V. Poder como participação em tomada de decisão

Esta classe se refere aos processos pelos quais as decisões são tomadas, e particularmente aos responsáveis por elas; enquanto as classes III e IV se referem aos motivos que levam à decisão.

Uma pessoa que não tenha poder sob outros aspectos não terá poder neste sentido.

Registra-se alguma dificuldade em especificar o que significa realmente participar de uma decisão. A prestação de informações será uma forma de participação?"

Concluindo a discussão, o autor enfatiza os dois tipos de definições motivacionais, classificando-os:

Um tipo é baseado na proposta: - Faça isto e eu recompensarei.

O outro é baseado na premissa: - Faça isto e você se auto-recompensará.

BLAU: PODER E SANÇÃO NEGATIVA

Eminente sociólogo da teoria da troca, Blau declara-se segui
dor de Homans, em quem se inspirou na elaboração de sua pró
pria teoria.

Inicialmente, define ele poder de uma forma ampla para inclu
ir todos os tipos de influência. Influência entre pessoas ou
grupos, incluindo aquelas exercidas nas transações de troca,
onde uma pessoa induz outra a aceder aos seus desejos, recom
pensando-a por isso. Como a coação física, reconhecidamente,
é um meio de exercer influência, Blau inclui esta variável no
processo de poder. Admite assim, que a coação física ou sua
ameaça é um dos polos do poder. O poder coercitivo que repu
sa no efeito intimidante das sanções negativas é um meio efe-
tivo para se impor a vontade sobre os outros. Uma distinção
é necessária entre a influência baseada em sanções negativas
e aquela baseada em recompensa, ambas características das tran
sações de troca.

Pode-se definir poder, na acepção enfatizada por Blau, como o
controle através de sanções negativas. Está implícito nessa
definição, que uma pessoa exerce poder quando leva outra a
executar determinada ação, ameaçando-a, por exemplo, de tomar-
lhe certa quantia em dinheiro, caso se recuse. O mesmo compr
tamento poderia ser alcançado prometendo-se à pessoa a mesma
quantia em dinheiro. No entanto, só no primeiro caso houve
exercício de poder. Pode-se objetar que a mesma quantia este-
ve envolvida. Mas o fator crucial para Blau é a linha de ba
se a partir da qual a pessoa parte, quando outra procura in
fluenciá-la. A única diferença entre punição e recompensa é
em relação a esta linha de base. A necessidade de se evitar
uma perda é experimentada como mais intensa do que a tentação
de se obter um ganho. A grande dificuldade, reconhece Blau,
é que essa linha de base se torna obscura quando as recompen
sas são frequentes. As recompensas regulares tornam seu rece
bedor dependente daquele que as fornece, e portanto, sujeito
a seu poder. Isto porque proporcionam expectativas de que

sua retirada, ou mesmo sua possível interrupção temporária constituem punições. As recompensas regulares criam, assim, expectativas que redefinem a linha de base, de modo a que as sanções positivas sejam distinguidas das sanções negativas. A perda de uma recompensa é uma punição para aquele que a perde. Por exemplo, o salário recebido no fim de cada mês é a recompensa pelo trabalho executado, embora não seja concebido por quem trabalha como tal. Mas a perda do emprego e, consequentemente, a ausência do salário no fim do mês é experimentada como uma punição.

A definição de poder de Blau pode agora ser reformulada: "é a capacidade de pessoas ou grupos imporem suas vontades sobre outras, a despeito da resistência dessas últimas, através de intimidação, quer sob a forma de retenção de recompensas regularmente fornecidas, ou sob a forma de punição, embora ambas constituam sanções negativas". (Blau, 1964, p. 117).

Blau observa que três implicações podem ser tiradas dessa definição.

A primeira é que existe manifestação de poder quando as pessoas ou grupos impõem regularmente suas vontades sobre os outros, e não apenas numa instância de influência; a segunda é que a ameaça de punição, devido a uma resistência, torna o poder uma força compelidora, pois confere um elemento de voluntarismo ao poder. A punição pode ser escolhida em vez da submissão. Na terceira, o poder é conceituado como inerentemente assimétrico, repousando, além disso, na capacidade real de uma pessoa reter recompensas de outras e aplicar-lhes punições.

Quando há interdependência e influência de igual força, o que se observa é ausência de poder. A dependência é o corolário do poder.

O simples fato de prestar serviços ou benefícios necessários

a outros, torna a pessoa fornecedora detentora de poder em relação àqueles. Se alguém presta regularmente um serviço, que não se pode obter em outra parte, outros se tornam seus dependentes, sujeitos a sua vontade por causa desses serviços. Isso ocorre, a menos que seus possíveis dependentes possam fornecer-lhes serviços ou benefícios em troca. Esta última possibilidade instalaria na relação uma interdependência, entre as pessoas, tornando-as igualmente dependentes uma da outra. Desde que haja dependência unilateral haverá relação de poder. Embora não seja o único meio de se exercer o poder, este representa um dos meios preponderantes. "O governo que oferece a proteção necessária a seus cidadãos, o empregador que dá a seus empregados o trabalho de que precisam, e os profissionais que proporcionam à comunidade os serviços de que esta necessita, todos tornam outros dependentes deles e potencialmente sujeitos a seus poderes". (Blau, 1964, p. 118).

Uma vez que sempre se necessita de serviços ou benefícios de outros, ora se é dependente, ora se estabelece poder caso se trate da pessoa fornecedora ou necessitada do serviço.

A análise das relações de poder - dependência especifica as condições que proporcionam o desequilíbrio do poder.

Blau distingue quatro alternativas que se pode adotar quando se necessita de um serviço que alguém tem a oferecer.

Na primeira, a pessoa que necessita de um serviço que outra tem a oferecer, pode dar a esta um serviço que ela deseje muito, em troca daquele que precisa. Mas isto só pode acontecer se a pessoa tem realmente os recursos necessários para fazê-lo. Neste caso, há uma troca recíproca. Na segunda, supondo haver outros fornecedores do serviço necessitado, a pessoa pode obtê-lo destes. Nesse caso, há também trocas recíprocas, mas com parceiros diferentes. Na terceira, existe a possibilidade de se coagir para que o fornecimento se dê. Se isto ocorre, se estabelece dominação sobre o fornecedor. Na quarta, pode-se resignar a passar sem o serviço, na maioria das vezes,

substituindo-o por outro. Neste caso, exige uma mudança dos valores dos serviços necessitados. Por último, se não se quer escolher, ou não se é capaz de escolher qualquer uma das quatro alternativas citadas, não haverá opção, a não ser a de submeter-se aos desejos do fornecedor. Nesta situação instala-se inevitavelmente a relação de poder, determinada pelo suprimento do serviço. "A ausência das quatro primeiras alternativas, em geral, define o estabelecimento do poder". (Blau, 1964, p. 119).

As quatro alternativas para submissão determinam as condições de desequilíbrio de poder que resumidamente são:

1. reciprocidade;
2. fontes alternativas de benefícios necessitados;
3. uso de força;
4. supressão da necessidade do serviço.

Este esquema possibilita a Blau, especificar as condições de independência social, as exigências do poder, os tipos de conflitos originados pelo poder e os problemas básicos na análise da estrutura social.

A visualização desta análise é feita no quadro que se segue, adaptado do demonstrativo feito por Blau.

Alternativas para submissão	Condições de interdependência	Exigências de poder	Tipos de conflito	Implicações estruturais
Reciprocidade	Recursos <u>estratégicos</u>	Indiferença <u>ao</u> que os outros <u>o</u> ferecem	Recursos do subor <u>dinado</u>	Troca e distribui <u>ção</u> de recursos
Fontes alternati <u>vas</u>	Alternativas dis <u>poníveis</u>	Monopólio sobre o que outros <u>ne</u> cessitam	Oportunidades al <u>ternativas</u> para o subó <u>rdinado</u>	Competição e índi <u>ces</u> de troca
Uso da força	Força coercitiva <u>própria</u>	Lei e Ordem	Político	Organização e Di <u>ferenciação</u>
Supressão da <u>ne</u> cessidade	Ideais, diminui <u>ção</u> de necessida <u>des</u>	Valores <u>mate</u> riais e outros <u>re</u> levantes	Ideológico	Formação de Ideo <u>logia</u>

Será examinada a seguir a alternativa adotada e suas implicações no processo de poder.

As condições de independência social são caracterizadas pela disponibilidade de uma das quatro alternativas que possibilita a pessoa que a adota fugir de uma quinta. Isto é, a alternativa que leva a dependência dos serviços ou benefícios de uma determinada fonte.

A adoção da primeira alternativa leva à independência pela utilização de recursos estratégicos. A posse generalizada de recompensas é de grande importância na manutenção de independência. O dinheiro, por exemplo, embora não seja uma salvaguarda geral contra a dependência, é efetivo em muitos casos.

Se alguém tem possibilidade de obter o serviço ou benefício de outras fontes, assegura a independência. Por exemplo, se há apenas um especialista num determinado ofício, numa comunidade, há grande possibilidade de que muitos se tornem dependentes dele. Sem que se estabeleça uma situação tão extrema, é possível encontrar situações em que certo grau de dependência pode ser observado. Na verdade, em qualquer compromisso de uma relação social, esse grau de dependência pode ser observado pela exclusão de possíveis alternativas para buscar o benefício necessitado em outra parte. Exemplificando, um empregado permanece às vezes no emprego porque as oportunidades alternativas não o atraem ou porque seu envolvimento no emprego seja grande. Qualquer que for a razão, a falta de igualdade das alternativas preferíveis o tornam dependente do patrão. "O grau de dependência dos indivíduos em relação a uma pessoa que lhe fornece serviços valorizados é função da diferença entre seus valores e os da segunda melhor alternativa aberta para eles". (Blau, 1964, p. 120). Quanto mais um empregado prefira seu emprego a qualquer outro alternativo, maior a sua dependência em relação ao empregador ou maior o poder deste sobre aquele. Nessas circunstâncias, sua designação e assentimento para tarefas menos apreciadas ou mais duras será conseguida com facilidade. Portanto, quanto mais o empregador

assim agindo torne o emprego sem atrativos, mais outras alternativas se tornarão mais atrativas. Isto é, a diferença entre estas últimas e o emprego irá diminuindo, e consequentemente sua dependência em relação ao patrão. Conclui-se então que, quanto maior a diferença entre os benefícios que uma pessoa presta a outras e aqueles benefícios que podem ser obtidos em outro lugar, maior o poder da primeira sobre as últimas. A manutenção da independência ocorrerá se se aceita um benefício de um fornecedor que poderia ser alcançado igualmente através de outros fornecedores.

A terceira condição de independência refere-se à capacidade de usar força coercitiva para compelir outros a fornecerem os benefícios ou serviços necessitados. À primeira vista esta condição de independência seria relativamente fácil de ser alcançada.

No entanto, tem-se que contar com as restrições normativas, a própria incapacidade do uso de força por fraqueza física, ou ainda a perda de significância da coisa que assim seria obtida. O poder coercitivo torna as pessoas relativamente independentes de outros, pois, quem dispõe de poder deverá ter capacidade para impedir que outros interfiram em sua própria conduta. Dado que a "união faz a força", pode-se alcançar independência através de coalizações capazes de forçar a obtenção das metas.

A última condição de independência refere-se a ausência de necessidade para vários serviços. Quanto menos se necessita mais independente se é. No entanto, como as necessidades não permanecem sempre constantes, nem sempre se consegue manter-se independente a partir desta condição. O fornecimento de bens e serviços a uma pessoa que aumenta sua satisfação, tem como consequência elevar seu nível de expectativas. E se esta pessoa antes da obtenção destes bens passava sem eles e ficava satisfeita sem eles, agora deseja continuar a obtê-los. É este o elemento que mantém a expansão do consumo. Essas novas necessidades ou "necessidades emergentes", como define

Blau, têm por função fortalecer a dependência das pessoas em relação àqueles que têm possibilidade de fornecê-las. É o caso, por exemplo, de empregadores. Os ideais religiosos e políticos substituem essas necessidades emergentes por valores que tornam a satisfação de desejos materiais comparativamente sem importância. Isto leva, é evidente, à diminuição da dependência em relação a fornecedores de benefícios materiais.

Como as quatro alternativas (reciprocidade, fontes alternativas de benefícios, uso de força, supressão de necessidade) contribuiriam para a análise das exigências do poder?

O princípio básico para se alcançar e sustentar o poder é impedir que as pessoas, na busca de serviços e benefícios, adotem qualquer uma daquelas quatro alternativas. Isto é, deve-se levar essas pessoas a se submeterem, como condição para obterem o serviço ou benefício buscado. Isso exige, como já esboçado, que cada alternativa seja respondida apropriadamente.

Se o benefício a ser alcançado terá em troca não a submissão mas outro benefício a resposta deve ser a indiferença a este. Algumas estratégias de poder podem ser usadas para que essa indiferença seja alcançada. Incluem: impedir que outros tenham acesso a recursos que sejam vitais para o bem estar de um grupo ou de um indivíduo; encorajar a competição entre os fornecedores de serviços vitais; assegurar que os benefícios necessitados sejam buscados fora do grupo em vez de no grupo, etc..

Outra exigência para a manutenção do poder é assegurar-se que a dependência seja continuada impedindo que se busque o serviço necessitado em outro lugar. A monopolização de recompensas buscadas é o meio mais eficaz para se alcançar este objetivo. Exemplos podem ser facilmente observados: a única fábrica que oferece empregos na cidade, a única igreja que leva a Deus, a única criança que tem bola, o único político que oferece proteção, etc., todos têm monopólio sobre benefícios importantes

e aí repousam seus poderes.

A terceira liga-se à habilidade de impedir que outros recorram à força coercitiva para obterem o que necessitam. Meios para alcançá-lo: desencorajar coalizões entre os subordinados, bloquear o acesso ao poder político. Blau, no entanto, salienta que as estratégias mais importantes para salvar o poder que repousa na posse de recursos são a lei e a ordem, e a resistência contra o controle político do processo de troca. Estes meios protegem o poder potencial de quem detém os recursos necessários, contra a ameaça de violência e a de ser restringido pelo poder legítimo do Estado.

O poder depende da necessidade que as pessoas têm dos benefícios que o poder pode oferecer. Os valores de ordem material como o dinheiro são de grande importância no fortalecimento do poder. A convicção religiosa, que torna os conselhos e bênçãos de uma igreja como recompensas valiosas, fortifica o poder de seus dirigentes. As ideologias revolucionárias que tornam evidente, aos olhos de seus adeptos, o valor das mudanças buscadas, conferem poder a seus líderes. Grupos e indivíduos no poder têm interesse em ajudar a perpetuar e divulgar os valores sociais relevantes de suas ideologias oponentes.

"O conflito entre o detentor de poder (que tem interesse em fortalecê-lo) e as pessoas sobre as quais exerce poder (que têm interesse em fortalecer sua independência) gira em torno de quatro tipos de conflitos que, uma vez mais, correspondem às quatro alternativas" (Blau, 1964, p. 122).

O primeiro diz respeito aos recursos dos subordinados. Se estes dispõem de recursos suficientes, podem estabelecer trocas com aqueles que detêm benefícios em pé de igualdade, cessando a dependência. Se os recursos individuais são escassos, existe a possibilidade da reunião de recursos de todos os subordinados de modo a exigir os benefícios necessários daquele que os detém.

O segundo conflito liga-se às alternativas de oportunidades disponíveis para os subordinados visando à obtenção de benefícios. A competição entre detentores de poder quanto a serviços de subordinados aumenta a independência destes últimos, enquanto as práticas monopolistas dos primeiros aumentam seus poderes.

Estes dois conflitos são complementares, pois trata-se do grau de organização permissível para restringir a livre competição. O terceiro é um conflito político. A questão aqui é quanto ao uso da força coercitiva na luta contra poderes baseados em recursos superiores. O exemplo mais claro é o do conflito entre o poder coercitivo legítimo do estado para regular as transações de troca e o poder restrito que repousa na força econômica.

O quarto tipo é o do conflito ideológico entre valores sociais que intensificam a necessidade de serviços que o detentor de poder pode fornecer e as contra-ideologias que diminuem o valor dessas necessidades. Nesse processo, tem-se como resultado que as ideologias que diminuem o valor daquela necessidade terão como adeptos pessoas menos dependentes do poder de uns, embora mais dependentes do poder de seus líderes.

As implicações de cada uma das quatro alternativas conduzem à análise dos problemas básicos da estrutura social, permitindo estas observações:

A reciprocidade comandando a obtenção de benefícios sugere o estudo dos processos de troca e da distribuição dos recursos.

A exploração de oportunidades alternativas exige a investigação das estruturas de troca emergentes, dos processos competitivos nessas estruturas, dos índices usuais de troca e dos padrões normativos que tendem a se desenvolver.

O estudo do poder coercitivo chama atenção para o estabelecimento de coalizações e organizações para a mobilização de poder, para a diferenciação do poder nas estruturas sociais, e para os processos que governam a luta pelo poder político.

A capacidade de ficar indiferente, frente a uma necessidade originalmente desejada, mostra a necessidade de estudos sobre a modificação de valores sociais, bem como sobre a formação de novas ideologias, e sobre os conflitos entre ideologias.

Dessa análise, Blau conclui:

"Embora, a prestação de um benefício por uma pessoa não torne outra sujeita a seu poder, dá-lhe poder potencial sobre ela. A efetivação desse poder depende de que alguém preste realmente o benefício ou se comprometa a fazê-lo.

Quando alguém presta benefícios que podem ser obtidos em outro lugar, numa situação em que estes só podem ser obtidos pela força, constitui forte elemento para o poder, mas não um elemento inescapável.

Uma situação de particular relevância acontece, quando os recursos de uma pessoa ou grupo não são adequados para obrigar outros a se submeterem à força coercitiva. A esta, dificilmente, se resiste. Embora a força física constitua proteção adequada contra o poder, ela constitui instrumento imperfeito para o exercício do poder. A força coercitiva difere apenas em grau do poder que repousa na prestação de benefícios necessários, embora um importante grau". (Blau, 1964, p. 125).

THIBAUT E KELLEY: INTERAÇÃO NO PODER

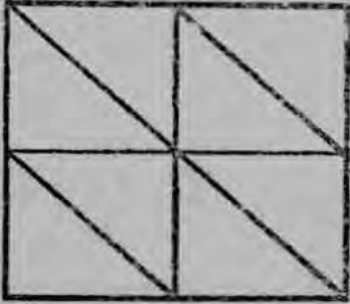
A teoria da troca recebeu de Thibaut e Kelley tal refinamento metodológico que seu trabalho vem merecendo maior atenção dos pesquisadores em psicologia social.

A concepção desses autores procura explicar o modo pelo qual os indivíduos interagem. Uma díade é a unidade de análise perfeita, pois possibilita o exame detalhado da interação, bem como de suas conseqüências para as duas pessoas envolvidas. A principal técnica utilizada no exame desse fenômeno é a chamada matriz de interação. Essa utilização é justificada em função das características de jogo da interação social. Na matriz de interação, todos os possíveis eventos que podem ocorrer entre duas pessoas A e B são considerados.

"Cada célula dessa matriz representa uma das possíveis partes da interação entre os dois, e resume as conseqüências para cada pessoa daquele possível evento" (Thibaut e Kelley, 1967, p. 10).

O exame de uma matriz de interação revela que cada uma das pessoas tem certas possibilidades de exercer poder sobre a outra, se realmente há interação.

Numa díade, cada membro vem para a situação de interação com um repertório de respostas. Este é constituído de todas as respostas que um indivíduo é capaz de emitir. A interação dá oportunidade para que estes repertórios se interceptem (Origem da matriz), de modo que cada membro da díade obtenha diferentes resultados, dependendo do que ele faz e do que o outro faz.

		A	
		a_1	a_2
B	b_1		
	b_2		

O exemplo acima de uma matriz vazia representa a interação de duas pessoas A e B. Nela, hipoteticamente, o repertório comportamental manifesto de A restringe-se aos itens comportamentais a_1 e a_2 e os de B, a b_1 e b_2 .

Cada célula da matriz é preenchida pelos resultados (outcomes) auferidos por A e B, quando, durante o processo de interação, trocam respostas.

As consequências da interação podem ser analisadas e medidas de vários modos e Thibaut e Kelley (1967) optam por uma análise dos componentes positivos e negativos. Discutem, assim, as consequências da interação em termos de recompensa que uma pessoa recebe, e custos em que incorre. Por recompensa se entende: "prazeres, satisfação e gratificações que a pessoa goza; ou ainda, o meio pelo qual um "drive" é reduzido ou uma necessidade satisfeita. A quantidade de recompensa em qualquer experiência pode ser medida e seus valores advindos de diferentes modalidades de gratificações são redutíveis a uma única escala psicológica" (Thibaut e Kelley, 1967, p. 12).

Quaisquer fatores que operem para inibir ou deter o desempenho de uma atuação, numa sequência de comportamento, é seu custo. Quanto maior a inibição do desempenho de um ato maior o custo desse ato.

"O custo será alto quando houver necessidade de um grande esforço físico, quando houver ansiedade acompanhando a ação, ou

ainda, forças conflitivas ou tendência de respostas competitivas de quaisquer tipos" (Thibaut e Kelley, 1967, p. 13).

Como a recompensa, os custos podem ser medidos numa escala psicológica comum.

As conseqüências para um indivíduo numa interação podem ser estabelecidas em termos de recompensas recebidas e custos incorridos. Os valores são determinados pelos itens comportamentais que as duas pessoas emitem no curso da própria interação. Para elevar ao máximo seus resultados, o indivíduo deve considerar não apenas os vários custos envolvidos quanto às diferentes respostas de seu repertório que são ou podem ser emitidas, mas também as conseqüências de suas respostas para a outra pessoa. Podemos afirmar que - quando duas pessoas trocam respostas, custos e recompensas estão presentes. Em resumo:

a sucessão de pares de seqüências comportamentais produzem uma série de resultados (outcomes), cada um dos quais têm valor particular e subjetivo para o indivíduo numa escala de satisfação - insatisfação. (Schopler, 1965, p. 190).

As conseqüências de atos emparelhados são representados na matriz de interação por números relativos, em cada célula da matriz que representa a intersecção de atos de A e B. As recompensas e custos vão variar assim de magnitude podendo-se auferir resultados negativos nulos ou positivos. Nesta matriz, são selecionados como representativos de cada segmento da interação aqueles efeitos de satisfação - insatisfação para cada pessoa. O valor da recompensa - custo deve ser sempre calculado, tendo-se como base as expectativas de cada pessoa. Hipoteticamente, os resultados de A e B numa matriz, poderiam ser representados, imaginando-se que estes resultados tivessem sido submetidos a uma escala de satisfação para ambos como nesta matriz:

		a_1	a_2
b_1		8	4
		2	-4
B			
b_2		8	4
		2	-4

Para contornar o problema da avaliação dos resultados obtidos numa interação, Thibaut e Kelley (1967) introduzem dois conceitos que se tornaram centrais em sua teoria. Um resultado será positivo ou negativo para A ou para B, a partir de uma comparação com um padrão interno e individual, que vem a ser o ponto neutro na escala de satisfação dos resultados. Os resultados auferidos em uma interação, que se acham colocados subjetivamente acima desse ponto neutro, correspondem nessa escala a resultados positivos. No caso inverso, quando a interação for julgada desagradável, os resultados correspondentes na escala de satisfação por estarem abaixo desse ponto neutro, serão negativos. A este padrão subjetivo os autores chamaram "nível de comparação", representado por CL ("comparison level"). Não se trata de um ponto fixo, estático e objetivo, varia antes de pessoa para pessoa, e mesmo na mesma pessoa ao longo do tempo. Por exemplo, uma pessoa que em suas experiências de interação é bem sucedida, obtendo na maioria das vezes resultados positivos, possui um CL mais alto que outra que tenha experimentado o oposto. Pode ainda haver o caso de se obter resultados positivos em determinadas situações sociais e negativos em outras. É o caso, por exemplo, de um bem sucedido professor que auferir resultados altamente satisfatórios na interação com seus alunos; o que eleva seu CL, e obtém, por outro lado, resultados pouco compensadores no lar, se sua esposa não entende seus esforços para um aprimoramento profissional, com índices abaixo do seu CL.

Thibaut e Kelley definem o CL como a média de todos os resultados conhecidos pela pessoa, sendo ponderado cada resultado por sua importância. "A pessoa chega à situação de interação com toda uma bagagem de experiências de outras relações de que participou, conhecimento de relações que presenciou ou conhecimento de relações de que ouviu falar". (Jones e Gerard, 1967, p. 522).

Thibaut e Kelley admitem que o conceito de CL é semelhante ao conceito de nível de adaptação de Helson como por exemplo em relação a percepção. Assim como uma sala parece escura a uma pessoa que esteve exposta a uma claridade intensa, a sua percepção de experiências sociais anteriores influencia seu CL, na avaliação de experiências sociais futuras. Uma pessoa que experimentalmente seguidamente resultados acima de seu CL, tê-lo-á elevado para futuras interações. Se esta mesma pessoa passa a experimentar resultados negativos seguidamente nas suas interações fará com que situe seu CL mais abaixo na escala de satisfação. "Pode, pois, o CL variar numa mesma pessoa ao longo do contínuo satisfação/insatisfação. De qualquer forma ele se constitui num ponto desse contínuo contra o qual a pessoa avalia os resultados obtidos em suas interações em termos de sua satisfação". (Rodrigues, 1973, p. 198). Os resultados experimentados acima do CL, são considerados pela pessoa como recompensa e os que estiverem abaixo como custo. Se o CL varia no tempo, um mesmo resultado pode ser considerado em diferentes tempos como recompensa ou custo e vice-versa.

Em resumo, é a história passada de uma pessoa que lhe possibilita um padrão de comparação para toda nova relação que empreenda. Esse padrão não constitui um somatório de experiências de interação porque algumas experiências são mais valorizadas que outras, ganhando com isto maior importância na organização subjetiva do padrão.

Como explicar que se mantenham aquelas relações insatisfatórias, cujos resultados estão abaixo do CL? Thibaut e Kelley (1967) procuram fazê-lo através do conceito de nível de comparação para alternativas (CL_{alt}).

O CL_{alt} é definido "como a melhor alternativa disponível no momento para a presente relação" (Jones e Gerard, 1967, p. 523). É o CL_{alt} que determinará a continuação ou interrupção de uma interação.

Enquanto o CL possibilita avaliar a satisfação dos resultados de uma interação, o CL_{alt} possibilita o julgamento quanto à conveniência de continuar ou abandonar a relação. À primeira vista, pode parecer que o CL seja suficiente para levar uma pessoa a tomar tal decisão. No entanto, há situações em que se instala um impasse: "se correr o bicho pega, se ficar o bicho come". Ou seja, as alternativas de que se dispõe, se uma relação é abandonada, são piores do que aquela em que se está. Assim embora os resultados advindos da relação estejam situados abaixo do CL de A , eles estão acima de seu CL_{alt} , levando-o a permanecer na situação insatisfatória. Assim como o CL , o CL_{alt} é um padrão interno, subjetivo, que permite avaliar se a insatisfatoriedade de uma relação é menor em comparação com outras alternativas de que o indivíduo dispõe.

O CL_{alt} "pode ser informalmente definido como o limite inferior de resultados que um membro aceitará em vista das oportunidades alternativas que se lhe apresentam. Segue-se desta definição que tão logo os resultados caiam abaixo do CL_{alt} , o membro abandonará a relação". (Thibaut e Kelley, 1967, p.21).

O CL é importante para que haja a atração entre A e B na formação da díade, enquanto o CL_{alt} é crucial para determinar quem será dependente, ou inversamente, quem terá poder dentro da díade.

"O nível dos resultados recebidos relativos ao CL define o grau de atração da pessoa quanto à relação, enquanto o nível de resultados recebidos relativos ao CL_{alt} define sua dependência na relação". (Jones e Gerard, 1967, p. 523).

A distinção feita por Thibaut e Kelley (1967) quanto às duas

bases para a derivação de valores dos resultados, o CL e o CL_{alt} , esclarece porque um indivíduo insatisfeito com uma relação pode nela permanecer por não ter alternativa melhor. Neste caso, seus resultados médios seriam percebidos como a baixo do seu CL e acima de seu CL_{alt} . Thibaut e Kelley (1967) definem poder como "a habilidade para afetar a qualidade dos resultados do parceiro". Isto significa que a quantidade de poder que A tem sobre B é função da amplitude de resultados que ele, potencialmente, poderia determinar para B no curso da interação, e da amplitude do CL_{alt} de B (Quanto maior este último, menor o poder de A sobre B).

A análise da matriz de interação de uma diáde permite, através dos padrões de resultados alcançados pela pessoa, observar qual delas num dado momento é influenciado ou influenciador. Em qualquer interação entre duas pessoas, há sempre a possibilidade de que A afete as posições de custo e recompensa de B. Havendo assim poder de A sobre B.

Thibaut e Kelley (1967) distinguem dois tipos de poder: "controle sobre o destino" e "controle sobre o comportamento". Diz-se que A tem "controle sobre o destino" de B, quando A, variando seu comportamento, determina os resultados de B, não obstante o que este faça: A matriz abaixo ilustra a situação em que A tem "controle sobre o destino" de B.

		A	
		a_1	a_2
B	b_1	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 100px; height: 100px; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 0; right: 0;">4</div> <div style="position: absolute; bottom: 0; left: 0;">1</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 100px; height: 100px; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 0; right: 0;">4</div> <div style="position: absolute; bottom: 0; left: 0;">4</div> </div>
	b_2	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 100px; height: 100px; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 0; right: 0;">4</div> <div style="position: absolute; bottom: 0; left: 0;">1</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 100px; height: 100px; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 0; right: 0;">4</div> <div style="position: absolute; bottom: 0; left: 0;">4</div> </div>

Quanto maior a amplitude de resultados através dos quais A pode deslocar B, maior será seu "controle sobre o destino" de B. Um índice de "controle sobre o destino" de A em relação a B é a distância entre CL_{alt} (ponto zero nessa amplitude) e a posição média de custo-recompensa que B alcança na relação. A dependência de B em relação a A medida pela comparação de seus resultados médios com seu próprio CL_{alt} .

Diz-se que A tem "controle sobre o comportamento" de B, quando A, variando seus comportamentos, desperta em B o desejo de variar também os seus. Quanto mais B procure ajustar seu comportamento de acordo com as alternativas comportamentais de A, tanto maior será o "controle sobre o comportamento" de A sobre B. Isto porque, através desse ajustamento B alcança melhores posições de custo-recompensa na matriz de interação. Os resultados de B, neste caso, variam em função de sua própria interação com A.

Visto numa matriz, o "controle de A sobre o comportamento" de B, poderia ser:

		A	
		a_1	a_2
B	b_1	4	4
	b_2	4	4

De acordo com esta matriz, se A emite o comportamento a_1 tor
na conveniente para B emitir b_2 . Se A emite a_2 B deve emi
tir b_1 .

Enquanto o "controle sobre o destino" baseia-se na habilidade de A fornecer recompensas para B, com baixo custo para si, o mesmo não se dá no "controle sobre o comportamento". Neste último, a esta mesma habilidade acrescenta-se um efeito de interação influenciado pelas interferências ou facilitações que reduzem ou aumentam os resultados de B na sua matriz de interação.

Para que o "controle de A sobre o comportamento de B" realmente opere, é necessário que B conheça suas possibilidades de obter resultados compensadores, através da sincronização de seu comportamento com o de A.

Thibaut e Kelley (1967) focalizam ainda a conversão do "controle sobre o destino" em "controle sobre o comportamento" e a de controle mútuo do destino.

Suponha-se que o controle de A sobre o destino de B revele a matriz:

		A	
		a_1	a_2
B	b_1	5 -1	5 1
	b_2	5 1	5 -1

Os resultados obtidos por A e B revelam que A pode tornar desejável para B a emissão do comportamento b_1 , através da repe

tição do comportamento a_2 , e se B emite b_2 , A emite a_1 . As outras alternativas comportamentais de B (para a_1b_1 e para a_2b_2) são custosas para B e, portanto, com probabilidades de crescentes de aparecer. Na verdade, as quatro possibilidades iniciais da matriz se transforme em duas: a_2b_1 e a_1b_2 . Esta é a situação que Thibaut e Kelley (1967) chamam de conversão do "controle sobre o destino" em "controle sobre o comportamento".

A situação do "controle mútuo" é visualizada na matriz:

		A	
		a_1	a_2
B	b_1	5	5
	b_2	-1	-1

A matriz retrata a possibilidade de A recompensar B independentemente do que B faça, e o mesmo ocorre em relação a B . B pode recompensar A independente do que A faça. A emitindo o comportamento a_1 reforça B e pune-o se emite a_2 . B reforça A se emite o comportamento b_1 e pune-o se emite b_2 . Através da evolução do processo de interação, é provável que se verifique o desaparecimento de comportamentos em três células, centralizando-se na célula a_1b_1 . É por comportamentos representados nesta célula que ambos A e B auferem maiores recompensas, ou seja, mantêm seus resultados acima de seus respectivos CLs.

A quantidade de poder que A pode exercer sobre B , definida co

mo "poder usável", caracteriza-se pelo grau em que seu uso não penaliza A, quer diretamente ou em função do "poder oposto" (counter power) de B. Este último fato determina o "poder relativo" de A sobre B, isto é, "o poder de A sobre B em relação ao próprio poder de B sobre A" (Thibaut e Kelley, - 1967, p. 107).

A utilização do "poder sobre o destino" ou "poder sobre o comportamento" depende de quais efeitos este uso acarretará para o detentor de poder. No caso em que A e B têm o mesmo grau de "controle sobre o comportamento" um em relação ao outro, - dois tipos de comportamentos podem surgir: Primeiro, o comportamento cooperativo, quando os resultados de A e B são positivamente correlacionados na matriz de interação. (Quanto maior a recompensa de A, maior a de B, ou inversamente, quanto menor o custo de A menor o de B). A ocorrência do comportamento cooperativo se dá quando os membros da díade identificam os processos que levam à obtenção de satisfação para ambos, quer através do fornecimento de recompensas um ao outro, quer através do desenvolvimento de normas.

O segundo tipo de comportamento, o competitivo, se dá quando, cada membro da díade procura o máximo de recompensa às expensas do outro.

É claro que esses diferentes padrões de interdependência têm consequências diferentes na relação da díade. No caso da cooperação, os membros da díade procuram resolver o problema de sincronizar suas respostas para a obtenção de melhores valores custo-recompensa. Na competição, a interação é instável; ora um, ora outro membro tirando melhores proveitos, isto é, alcançando valores de custo-recompensa mais compensadores. A qui, a interação não é satisfatória para nenhum dos dois.

O padrão de valores na matriz de interação, quer do ponto de vista de A ou de B, determina o grau de controle potencial usável que cada pessoa tem sobre a outra. Determina também as

maneiras de interação e os tipos de acordos para que ambas possam obter o máximo de resultados satisfatórios.

APRECIÇÃO DAS CONCEPÇÕES DE PODER

Cartwright em sua abordagem do tema poder restringe-se a detalhar as relações entre as variáveis implícitas no conceito de força. Seu objetivo é colocar o tema em uma rede de variáveis que têm raízes em uma teoria geral do comportamento, especificamente a teoria de campo. Como sua preocupação é mais conceitual que operacional, como afirma em seu trabalho, peca do ponto de vista heurístico.

A abordagem de French e Raven, com raízes também na teoria de campo, tem servido como guia gerador de questões de pesquisa e sua influência sobre os psicólogos sociais tem sido maior que a de Cartwright.

Dentre as bases de poder analisadas por French e Raven (1959) duas têm recebido maior atenção do ponto de vista empírico: poder coercitivo e o de recompensa. Zipf (1960) demonstrou empiricamente que o poder de recompensa produz menos resistência que o poder coercitivo. O trabalho de Kipnis (1958) indica que a quantidade de conformismo que se obtém quando se tem por base a recompensa ou a coerção depende do estilo de liderança empregada pelo detentor de poder.

Parece intuitivamente correta a hipótese de French e Raven (1959) da superioridade do poder de recompensa sobre o poder coercitivo. Em estudo recente Goodstadt e Hjellev (1973) comparando o uso de poder coercitivo para tarefas atrativas, com o uso de poder persuasivo para tarefas menos atrativas, embora não encontrassem diferenças significativas, indicaram uma tendência de superioridade do último sobre o primeiro.

Segundo French e Raven (1959) na supervisão de atos de B é crucial para A os poderes de recompensa e coerção. A mesma análise é feita por Thibaut e Kelley (1967). O uso da recompensa permite a A diminuir sua supervisão sobre B que será motivado a demonstrar seu conformismo para ser recompensado.

A coerção exige que A organize oportunidades de supervisão para detectar infrações de B. O uso por A, seja de recompensa, seja de coerção, exige que se saiba se B conformou-se ou desviou-se.

Diretamente relacionado a este problema Kelley e Ring (1961), demonstraram experimentalmente que B dissimula menos suas respostas, quando num esquema de treinamento sob suspeita em que suas respostas dissimuladas são punidas, do que quando num esquema de confiança.

Em relação as bases: poder de especialista e poder legítimo, as pesquisas têm dado suporte empírico, à noção de French e Raven (1959) da restrição às áreas específicas em que ocorrem (Mark E., 1973).

Thibaut e Kelley (1967) interpretam o poder do especialista como uma habilidade de A de diminuir os custos de B. A dificuldade da manutenção deste tipo de poder por A está na possibilidade de que B o adquira com o passar do tempo.

Rodrigues (1973) chama atenção para o fato de que o enfoque de French e Raven possibilita toda uma análise de estrutura de poder. Esta análise é tentada nos estudos de Centers, Raven e Rodrigues; Raven; Raven, Centers e Rodrigues; (Rodrigues, 1973).

A grande preocupação dos três autores citados, que abordam o tema do ponto de vista da Teoria da Tomada de Decisão, é elucidar o problema, de como fazer comparações de poder entre in

divíduos que não estão necessariamente em uma mesma relação.

Poder é definido como uma relação assimétrica, e manifesta-se por mudanças na probabilidade de eliciar uma resposta de B, ou na probabilidade de afetar algum estado da natureza.

Pollard W.E. e Michell T.R. (1972) discutem o uso da Teoria da Tomada de Decisão para elucidar e organizar várias concei tuações de poder social. Sugerem que a decisão de um agente em relação ao desempenho de um comportamento é função de:

- a) a utilidade para o agente das conseqüências do com portamento; e
- b) as probabilidades ou expectativas subjetivas do agente de que o comportamento levará a essas con seqüências.

As decisões e comportamentos dos agentes exercendo e respondendo a poder social deverão ser analisadas tendo-se por base es tes dois fatores.

O pressuposto da Teoria da Tomada de Decisão de que a habili dade de prever o comportamento é uma base de poder, embora sem apoio empírico parece ter intuitivamente, validade.

Se A está em posição de prever o comportamento de B leva so bre este algumas vantagens. Considerando como exemplo o co nhecido jogo da velha, se A pode prever a escolha de B pro curará tirar vantagens da situação e ganhar o jogo. Esta pre dição proporciona a A avaliação dos diferentes custos de oportunidade. Bedell J. e Sistrunk K. (1973) testaram esta hipóte se levando em consideração as diferenças de sexo. Verifica ram que o homem em situação de poder na sua avaliação de custos de oportunidade são mais cooperativos e dão mais recompensas ao dependente, comparado à mulher.

Thibaut e Kelley (1967) têm análise similar ao discutirem as vantagens do detentor de poder.

Em seus enfoques March, Dahl e Tannenbaum focalizam variáveis que qualquer teoria abrangente de poder deve levar em consideração.

O poder na conceituação da Teoria da Troca enfatiza os resultados que cada participante pode obter e se preocupam menos com as mudanças que ocorrem pelo exercício de poder. Exceto Cartwright, os adeptos da Teoria de Campo e da Teoria da Tomada de Decisão conceituam poder em função de mudanças em B. Existe uma variação quanto à importância dada a determinada variável na especificação de poder: superação das forças de resistência, incremento na probabilidade de resposta emitida, redução de energias motivacionais, etc.. O poder de A é sempre relacionado à mudanças que ocorrem em B.

O fato de que a abordagem da Troca analisa poder em função dos resultados dos dois participantes tem sido preferida em estudos cuja preocupação é a desigualdade de poder. As consequências do uso de um poder desigual são mais claras do ponto de vista da pessoa de menos poder. Esta emite resposta ou modifica-se de acordo com o desejo da pessoa de maior poder. Mas que mudanças ocorrem nessa última? A partir dos quadros de referência teóricos de Campo e Tomada de Decisão a suposição básica é que a pessoa com mais poder permanece estável, por que havendo ocasionado mudanças que têm um valor ótimo para si não há razão para que também mude. No entanto, é imaginável que uma influência bem sucedida possa gerar forças de mudanças no indutor. Homans (1953) em sua análise do poder do grupo para obter o conformismo do líder para as normas do grupo, aborda tal problema. Sugere que a sujeição às normas do grupo é maior por parte do líder que por parte dos demais membros.

Schopler e Bateson (1965) em seu estudo - "O poder da dependência" fazem interessantes comentários do poder exercido pelo dependente sobre a pessoa de maior poder.

Estudos mais recentes sobre a desigualdade de poder, Black E. e Higbee (1973), Kipnis D. (1972), têm suas bases teóricas na Teoria da Troca.

Embora com possibilidades de induzir forças na pessoa de maior poder, o subordinado sempre terá menores vantagens.

Thibaut e Kelley (1967) indicam que dentre as vantagens do detentor de poder está a de iniciar o comportamento e aproveitar-se de que as mudanças na atividade ocorrem quando deseja, e quase sempre tem maior liberdade de ação.

De especial importância na Teoria da Troca é o estudo de diferentes estratégias de poder.

A análise de Blau (1964) embora detalhada tem recebido menor apoio empírico que a de Thibaut e Kelley (1967). Coerentes com sua definição de poder a partir de resultados estes últimos autores afirmam que as estratégias de poder de A têm como objetivo ou restringir a gama de seus resultados, seja desistindo de algumas alternativas, seja eliminando as piores, ou ampliar a gama de resultados que seu parceiro pode obter, possibilitando-lhe melhores ou piores resultados.

Rodrigues (1973) focaliza Dependência e Interdependência e descreve inúmeras pesquisas em que estratégias diferem quanto aos fatores: situação social mínima, cooperação e competição, e busca da aceitação. A fundamentação teórica na maioria dessas pesquisas é feita a partir do trabalho de Thibaut e Kelley (1967).

Thibaut e Kelley (1967) interpretam como estratégia para aumentar poder a invocação de papai Noel pelos agentes de socialização. O custo que a criança incorre conformando-se será compensado pelas recompensas obtidas por conformar-se. 0

mesmo tipo de estratégia subjaz no uso de normas sociais.

Parece válido o julgamento de que a teoria de Thibaut e Kelley é uma das mais heurísticas e por isso vem recebendo cada vez mais atenção dos psicólogos. A importância do trabalho destes autores é bem avaliada por Deutsch M. e Krauss (1970). Afirmam que o mérito de Thibaut e Kelley, está principalmente em ampliarem "o conceito de resultado estabelecendo uma ponte entre os conceitos dos teóricos da Gestalt e dos psicólogos do reforço". (Deutsch M. e Krauss, 1970).

III. METODOLOGIA

1. Amostra

A amostra foi constituída de 68 estudantes do sexo feminino, do primeiro ano de psicologia e de pedagogia, da cidade de Belo Horizonte. Esses estudantes pertenciam a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e à Fundação de Minas Gerais (FUMG).

Os sujeitos foram selecionados aleatoriamente, perfazendo um total de 40% da população, composta de 166 universitários, assim distribuídos:

Faculdade de Educação - UFMG - 50 alunas; selecionadas aleatoriamente 24.

Faculdade de Ciências Humanas - UFMG - Curso de Psicologia: 61 alunas; selecionadas aleatoriamente 28.

Faculdade de Ciências Humanas - FUMG - Curso de Psicologia: 55 alunas; selecionadas aleatoriamente 16.

O recrutamento dos sujeitos se fez pedindo-se a seus professores que os informassem da pesquisa e da necessária colaboração deles, bem como da necessidade de proceder-se o sorteio daqueles que fariam parte do experimento. Conseguia-se nessa hora sua anuência. Aqueles que uma vez sorteados não quiseram submeter-se como sujeitos, antes que tivessem conhecimento da natureza da pesquisa, foram respeitados em sua negativa e substituídos por novo sorteio.

2. Pré-teste do quebra-cabeça

Uma vez que os objetivos da pesquisa exigiam que os quebra-cabeça fossem corretamente resolvidos por todos os sujeitos, tornou-se necessário construí-los de modo que atendessem a essa finalidade. Por essa razão, foram construídos 37 quebra-cabeças, submetidos a quinze estudantes do curso de pedagogia, sexto período, da Faculdade de Educação da UFRJ. A partir das respostas, selecionou-se os quinze quebra-cabeças que 90% das alunas haviam resolvido sem dificuldades.

Estes quebra-cabeças foram posteriormente executados em cartolina, e colocados individualmente em envelopes comuns de carta. Foram plastificados tendo-se em vista, que a manipulação das letras, e daquela letra pedida, poderia vir a ser uma pista para sujeitos, o que introduziria uma variável estranha no experimento.

Os quinze quebra-cabeças se acham reproduzidos no anexo 6. É bom lembrar ainda que as letras que completariam cada quebra-cabeça estavam soltas dentro do envelope juntamente com o esquema da palavra cruzada. Optou-se por esse procedimento, considerando-se que a entrega da letra, se cedida, constituiria um elemento comportamental clarificador do custo envolvido.

3. Procedimento experimental

O teste experimental das três hipóteses contou com duas experimentadoras em cada sessão com seis sujeitos. Cada sessão foi dividida em duas etapas.

Primeira etapa

Os seis sujeitos eram reunidos em uma mesma sala. Após a apresentação das duas experimentadoras, as primeiras instruções eram dadas por uma das experimentadoras que anunciava:

"Vamos fazer um experimento simples e quero pedir a vocês que a partir de agora não se comuniquem. Tudo será explicado na hora devida; mas é fundamental que de agora em diante não se comuniquem".

Eram então distribuídos aos sujeitos, lápis, borracha e uma "ficha de identificação pessoal", como esta:

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

1. Nome _____
2. Sigla de seu orientador _____
3. Nome do parceiro de equipe _____
4. Nesta equipe você será (subordinado, diretor) _____
5. Seu parceiro de equipe será (subordinado, diretor) _____

As fichas distribuídas eram previamente numeradas de 1 a 6.

Pedia-se aos sujeitos que preenchessem o item número um, com um pseudônimo qualquer, usando letra de forma. Além disso, pedia-se que guardassem de memória o número que estava escrito no canto esquerdo superior da ficha.

Uma vez escritos os pseudônimos, as fichas eram recolhidas e uma das experimentadoras saía da sala com elas, ficando com o grupo a outra experimentadora. Esta distribuía as "Instruções Gerais" que as lia em voz alta, sendo acompanhada pelos sujeitos:

Instruções Gerais

Dentro em pouco vocês vão participar de um estudo de tomada de decisão e solução de problemas, em pequenos grupos de 2 pessoas. O trabalho é de equipe, mas cada um será instalado em uma sala e a comunicação se fará através de mensagens escritas. Nesta sala, vocês receberão instruções detalhadas de seu orientador. A tarefa de vocês será a solução de quebra-cabeças simples sob a forma de palavras cruzadas.

Nosso objetivo é estudar o comportamento de uma pequena equipe de 2 pessoas (trabalhando cooperativamente para atingir um fim) de modo a tentar descobrir princípios gerais de comportamento que também ocorrem em grupos maiores. Como sabem, o trabalho de equipe, em que uns dependem de outros, é cada vez mais comum nos dias de hoje. Partimos do princípio de que será mais fácil estudar pequenas equipes de trabalho com duas pessoas e tentar então observar os fatos importantes que aí ocorrem, que também devem ocorrer em equipes maiores.

Como já foi salientado, os dois parceiros trabalharão em salas separadas, comunicando-se através de mensagens escritas que serão entregues ao orientador que as levará de uma sala a outra. Os dois parceiros receberão séries de quebra-cabeças diferentes para solucionar, mas terão o trabalho coordenado através dessas mensagens escritas, para que o sistema de equipe se mantenha.

Este tipo de comunicação será usado para simular a correspondência escrita que comumente é trocada na vida real entre duas sessões de uma mesma companhia.

Em cada equipe de duas pessoas, um dos parceiros desempenhará o pápel de diretor e o outro o de subordinado.

Quem será diretor e quem será subordinado, será inteiramente

arbitrário. Esta distinção é mais ou menos a que se faz entre líder e seguidor. O líder só existe se há seguidor; em nossa pequena equipe, o diretor existe porque há um subordinado. A escolha, no entanto, como se observou, será arbitrária, não levando em conta quaisquer fatores, exigindo-se apenas que o diretor e subordinado trabalhem em equipe.

Geralmente, são 3 as distinções que se fazem entre líder e seguidor. Aqui também serão feitas 3 distinções entre diretor e subordinado.

A primeira distinção entre líder e seguidor é que, em geral, os líderes enfrentam situações mais problemáticas e executam trabalhos mais difíceis. Essa diferença será simulada, para nós, dando-se aos diretores quebra-cabeças um pouco mais complexos que os de seus subordinados.

A segunda diferença entre líder e seguidor é que em geral cabe ao líder supervisionar e avaliar o desempenho de seus seguidores. Essa etapa será simulada, dando-se ao diretor uma escala de classificação para avaliar seu subordinado após a sessão de quebra-cabeças. O subordinado, logicamente, não avaliará seu diretor como ocorre com o seguidor em relação ao líder.

Finalmente, as comunicações de natureza pessoal entre líder e seguidor, pelo menos nas grandes organizações, tendem a fluir em apenas uma direção. Por exemplo, um cidadão comum pode mandar um pedido ao governador em termos mais ou menos pessoais, contudo, o governador raramente responde de forma pessoal. A resposta pode vir de um secretário, ou através de um jornal oficial.

Para simular tal situação, será permitido a cada subordinado enviar mensagens pessoais a seu diretor, embora a resposta deva ser impessoal, em termos de sim ou não.

Um último aspecto desse estudo deve ser mencionado. Cada vez que uma pessoa completa um quebra-cabeças, quer seja ela diretor ou subordinado, ganha certo número de pontos. Será explicado, detalhadamente, antes da apresentação do primeiro quebra-cabeças, o sistema de obtenção de pontos. Cada pessoa deve tentar ganhar o maior número de pontos possível. Para continuar simulando a vida real, pede-se que imagine que seu trabalho está sendo pago. Assim, imagine que para cada ponto ganho, você recebe Cr\$ 1,00 (um cruzeiro). É claro que não haverá pagamento em dinheiro real, mas se pede que você imagine que receberá dinheiro real.

A experimentadora fora da sala tinha por tarefa sortear os sujeitos para as duas condições experimentais, preencher (com letra de forma) os demais itens, e preencher os itens da ficha de informação pessoal que posteriormente seriam distribuídas. Uma vez sorteados os sujeitos para as duas condições "Locus Externo" (LE) e "Locus Interno" (LI) era preenchido o item número dois da ficha de identificação (sigla da orientadora). A seguir era escrito o nome do parceiro, que era um dos sujeitos da condição oposta. Em todas as fichas foi assinalada a designação "Diretor", indicando o papel do sujeito na equipe e que o seu parceiro era o subordinado. Nos espaços respectivos coloçadas as letras D (Diretor) e S (Subordinado). As fichas de informação pessoal eram preenchidas de acordo com a ficha de identificação. Sua utilização será mencionada posteriormente.

Uma vez completadas as fichas, a experimentadora voltava à sala, onde a outra já havia terminado a leitura das instruções gerais.

Elementos da mesma condição eram chamados pelo número. Três deles encaminhados por uma das experimentadoras a outra sala. Nesta, eram colocados em mesas separadas, a uma distância em que não se percebia o trabalho dos outros e instruídos para não conversarem até o final do trabalho.

Na sala em que permaneceram os outros três sujeitos da outra condição, seguia-se o mesmo procedimento.

Segunda etapa

A experimentadora distribuía as fichas de identificação já completadas.

Após os sujeitos haverem lido as próprias fichas, eram distribuídas as folhas de "Instrução para diretor Parte I".

Esta primeira parte era idêntica para todos os sujeitos. Con tinha explicações sobre como os quebra-cabeças deveriam ser resolvidos e sobre o sistema de computação a ser usado. Se gue-se um modelo de tais instruções:

INSTRUÇÃO PARA DIRETOR

PORTE I

Você receberá uma série de 15 quebra-cabeças incompletos para resolver um de cada vez. Seu subordinado também receberá uma série de 15 quebra-cabeças para resolver, diferentes dos seus por serem um pouco mais fáceis. Vocês dois trabalharão na mesma seqüência, isto é, quando você estiver resolvendo o quebra-cabeças nº 1, seu subordinado também estará trabalhando no quebra-cabeças nº 1 da série que foi destinada, assim o correndo até completar o quebra-cabeça nº 15.

Cada quebra-cabeça é composto de quatro casas horizontais e três verticais. Todos os quebra-cabeças já vêm com três ca

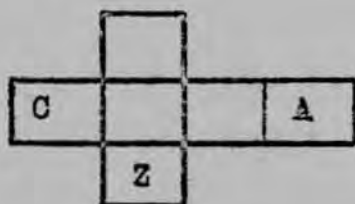
sas preenchidas com as letras apropriadas a fim de facilitar a solução. Sua tarefa será, portanto, preencher os vazios restantes. Você disporá de quatro letras, dentre as quais escolherá três para completar o quebra-cabeças.

Em qualquer quebra-cabeça, não poderão ser formados nomes próprios, siglas, abreviações, palavras estrangeiras e usar duas vezes a mesma letra.

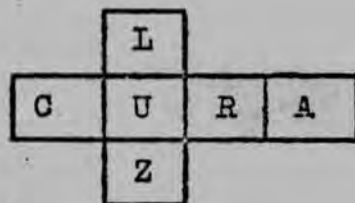
Abaixo está um quebra-cabeça para servir de exemplo. Tente resolvê-lo sem olhar a solução. Se você tem qualquer dúvida pergunte agora a mim antes de tentar a solução.

Letras que podem ser usadas

L T R U



SOLUÇÃO CORRETA



SISTEMA DE COMPUTAÇÃO

O número máximo de pontos que você poderá obter em cada quebra-cabeça é 7. Isto é, você obterá um ponto para cada letra correta contida na palavra que foi completada.

No entanto, você não ganhará pelas letras das palavras não completadas. Por exemplo, se nenhuma palavra é completada você obterá zero. Se ambas são completadas você obterá 7 pontos. Se você preencher corretamente os vazios da palavra horizontal e não preencher os vazios da palavra vertical, obterá 4 pontos. Se o contrário se der, isto é, se você completar a palavra vertical e não a horizontal, obterá 3 pontos.

Queremos que você imagine que está ganhando Cr\$ 1,00 (um cruzeiro) por ponto feito. É importante que você imagine que realmente está ganhando pelo seu trabalho, como em qualquer situação real.

É muito importante que tenha entendido cada instrução antes de passar à seguinte. Caso não tenha entendido alguma coisa, por favor, peça explicações a mim ou releia novamente as instruções.

A experimentadora lia em voz alta essas instruções, sendo a acompanhada pelos sujeitos. Esperava que resolvessem o quebra-cabeça dado como exemplo. Terminada a leitura perguntava se havia dúvidas, caso houvesse era relida a instrução.

A seguir distribuía-se a "Parte II das instruções para Diretor" relacionadas à condição em que se achavam os sujeitos.

Esta segunda parte das instruções para diretor tinha como finalidade a manipulação da variável independente, "locus de causalidade". Tinha portanto, duas formas diferentes, uma

para o "locus de causalidade externo" (LE) e outra para o "locus de causalidade interno" (LI). Pretendia-se que com a forma LE o sujeito percebesse que o subordinado fora obrigado a ser dependente por pressões externas, isto é, devido as instruções que recebera. O sujeito é informado pelas instruções ~~em~~ que seu parceiro não tem escolha a não ser tornar-se dependente dele. Na versão LI, o sujeito é informado de que seu parceiro tem duas opções: fazer a escolha da letra de que necessita, através de um sorteio, ou pedi-la a ele, diretor. Os dois modelos se seguem:

L E

PARTE II - Instruções para o diretor

O Diretor recebe sempre todas as letras necessárias para completar seus quebra-cabeças, e o mesmo não se dá com seu subordinado. O subordinado necessitará de apenas duas letras para preencher o próprio quebra-cabeças, mas sempre lhe é dada apenas uma dessas letras. O único meio de que o subordinado dispõe para obter a segunda letra é solicitá-la a seu diretor. Essa letra particular, pode ser ou não uma das que você, o diretor, já usou para completar seu quebra-cabeça.

Seu subordinado em cada quebra-cabeça recebe uma lista das 4 letras que você tem para usar em cada um dos seus quebra-cabeças. Assim, o subordinado saberá sempre se você dispõe da letra que ele precisa. Ele poderá mandar-lhe uma mensagem solicitando permissão para usar a letra de que necessita. Você, diretor pode aceitar ou negar tal solicitação. A decisão é inteiramente sua. Esta decisão nem sempre será fácil de ser tomada, pois você deverá obedecer à seguinte regra:

Nenhuma letra poderá ser usada ao mesmo tempo pelo Diretor e pelo subordinado.

Assim, se a letra pedida pelo subordinado for alguma letra que você já usou em seu quebra-cabeças, atendendo ao pedido você deixará no seu quebra-cabeça um espaço vazio, isto é, não obterá os pontos correspondentes dessa palavra. Se, por outro lado, você negar a solicitação de seu subordinado, não perderá nenhum ponto, mas seu subordinado sim, isto é, ele não ganhará os pontos naquele quebra-cabeça.

Volte a examinar o quebra-cabeça dado como exemplo. Digamos que você o tenha resolvido corretamente, e que seu subordinado pediu a letra L. Você o atendeu, e em consequência perdeu 3 pontos. Se ele tivesse pedido e você atendido, a letra T, você não perderia nenhum ponto. Se o subordinado tivesse solicitado a letra U, e você acedido, perderia 7 pontos. O atendimento quanto a letra R lhe custaria 4 pontos.

Alguma dúvida ?

COMUNICAÇÃO ENTRE DIRETOR E SUBORDINADO

Existem dois tipos de comunicação entre diretor e seu subordinado. A primeira é uma ficha de informação pessoal que seu subordinado lhe envia. Esta só será preenchida pelo subordinado, exclusivamente para que você o "conheça" e para ajudá-lo na sua avaliação final dele. (Como você não será avaliado pelo subordinado, não enviará a este ficha de informação pessoal). Essa ficha você lerá antes de iniciar seu trabalho com o quebra-cabeça.

O segundo tipo de comunicação se dará através de mensagens escritas do subordinado para o diretor, solicitando alguma letra, e do diretor para o subordinado, acedendo ou não tal solicitação. Com esta finalidade, o diretor receberá 20 folhas para mensagens já padronizadas. Se decidir atender ao pedido de seu subordinado, circulará o sim. Se decidir não atendê-lo, circulará o não.

Enquanto você se restringirá a marcar o sim ou o não, será permitido a seu subordinado escrever mais detalhadamente.

L I

PARTE II

O diretor sempre recebe todas as letras necessárias para completar seu quebra-cabeça. O mesmo não ocorre com seu subordinado. Este necessita de apenas duas letras para completar o próprio quebra-cabeça, mas somente uma delas está entre as que vieram com seu quebra-cabeça.

O subordinado dispõe de dois métodos para tentar obter a segunda letra de que necessita. Primeiro, pode tirar numa sacola a letra de que necessita; segundo pode pedir a seu diretor a letra que falta. Cabe ao subordinado decidir que método prefere usar, antes de iniciar o primeiro quebra-cabeça. Uma vez tomada a decisão não poderá modificá-la. Assim, o método que escolheu inicialmente, será usado no decorrer dos 15 quebra-cabeças.

Se a escolha do subordinado for tentar obter a letra que falta através do diretor, e não através de sorteio, será aplicado o seguinte procedimento:

Seu subordinado em cada quebra-cabeça recebe uma lista das 4 letras que você tem para usar em cada um dos seus quebra-cabeças. Assim, o subordinado saberá sempre se você dispõe da letra que ele necessita. Ele poderá mandar-lhe uma mensagem solicitando permissão para usar a letra de que precisa. Você, diretor, pode aceitar ou negar tal solicitação. A decisão é inteiramente sua. Esta decisão nem sempre será fácil de ser tomada, pois você deverá obedecer à seguinte regra:

Nenhuma letra poderá ser usada ao mesmo tempo pelo diretor e pelo subordinado.

Assim, se a letra pedida pelo subordinado for alguma letra que você já usou em seu quebra-cabeça, atendendo ao pedido você deixará no seu quebra-cabeça um espaço vazio, isto é, não obterá os pontos correspondentes desta palavra. Se, por outro lado, você nega a solicitação de seu subordinado, não perderá nenhum ponto, mas seu subordinado sim, isto é, ele não ganhará os pontos naquele quebra-cabeça.

Volte a examinar o quebra-cabeça dado como exemplo. Digamos que você o tenha resolvido corretamente, e que seu subordinado pediu a letra L. Você o atendeu, em consequência perdeu 3 pontos. Se ele tivesse pedido, e você atendido, a letra T você não perderia nenhum ponto. Se tivesse solicitado a letra U, e você acedido, perderia 7 pontos. O atendimento quanto a letra R lhe custaria 4 pontos.

Alguma dúvida ?

COMUNICAÇÃO ENTRE DIRETOR E SUBORDINADO

Existem dois tipos de comunicação entre diretor e seu subordinado. A primeira é uma ficha de informação pessoal que seu subordinado lhe envia. Esta só será preenchida pelo subordinado, exclusivamente para que você o "conheça" e para ajudá-lo na avaliação final dele. (Como você não será avaliado pelo subordinado, não enviará a este uma ficha de informação pessoal). Essa ficha você lerá antes de iniciar seu trabalho com o quebra-cabeça.

O segundo tipo de comunicação se dará através de mensagens escritas do subordinado para o diretor, solicitando alguma letra, e do diretor para o subordinado, acedendo ou não tal so

licitação. Com essa finalidade, o diretor receberá 20 folhas para mensagens já padronizadas. Se decidir atender ao pedido de seu subordinado, circulará o sim. Se decidir não atendê-lo circulará o não.

Enquanto você se restringirá a marcar o sim ou o não, será permitido a seu subordinado escrever mais detalhadamente.

A experimentadora lia então em voz alta essas instruções e esperava que todos declarassem ter compreendido seu conteúdo, para dar continuação ao experimento.

Eram distribuídos então os papéis para a mensagem do diretor ao subordinado, sendo grampeados e numerados de 1 a 15. Distribuíam-se também um bloco de cinco papéis para mensagens, não numerados, para uso em caso de necessidade. Estes últimos eram idênticos aos primeiros e denominados extra. A experimentadora explicava verbalmente que eram aqueles papéis que responderiam a seus subordinados. Uma vez respondidas deveriam ser entregues a ela para que fossem encaminhadas aos subordinados. Lembrava-se ainda que deviam apenas marcar o sim ou o não como resposta.

MODELO DE MENSAGEM

Mensagem de _____ para _____

Quebra-cabeça nº 1

Resposta do diretor:

Sim

☐

Não

☐

A experimentadora pedia aos sujeitos que preenchessem o cabe

galho das mensagens de diretor e saía da sala alegando ir buscar a ficha de informação pessoal.

"A ficha de informação pessoal só para subordinado" estava com seus itens 4, 5, e 6 já preenchidos antes do início do experimento. Os itens 1, 2 e 3 eram preenchidos pela experimentadora na primeira etapa do procedimento como se observou anteriormente.

Os três primeiros itens dizem respeito aos nomes dos implicados na relação: diretor, subordinado e orientador. O quarto e quinto são itens para tornar a ficha mais plausível. O sexto é o item crucial para lembrar ao sujeito a condição IE ou LI em que se acha seu suposto parceiro.

Segue-se modelo com as questões 4, 5 e 6 preenchidas:

FICHA DE INFORMAÇÃO PESSOAL

(Somente para o Subordinado)

Complete cada um dos itens.

Esta ficha de informação pessoal será entregue a seu diretor, para que ele a use em sua avaliação ao final do trabalho que realizarão juntos.

1. Nome: _____

2. Nome de parceiro: _____

3. Sigla do Orientador: _____

4. Você costuma fazer quebra-cabeças de palavras cruzadas?

SIM ☒ NÃO ☐

5. Você entendeu as instruções deste trabalho?

SIM ☒ NÃO ☐

6. Você entendeu como será sua relação com seu parceiro?

SIM ☒ NÃO ☐

Por favor, descreva-a resumidamente.

Na condição LE:

As instruções dizem que devo tentar obter a última letra para cada quebra-cabeça pedindo-a a você que é minha diretora. As sim, o jeito é recorrer a você.

Na condição LI:

As instruções dizem que posso obter a última letra para cada quebra-cabeça de duas maneiras: através um sorteio ou solicitando-a a você. Preferi pedir a você.

A experimentadora ficava fora da sala o tempo suficiente para dar a impressão de que havia ido até a sala onde estava o outro grupo. Chegava antes que os sujeitos houvessem terminado de preencher os cabeçalhos dos papéis para a mensagem do direu

tor ao subordinado. Esperava que essa tarefa fosse terminada para, então, entregar a ficha de informação pessoal. Explicava, oralmente, que sua finalidade era ajudá-los na avaliação dos respectivos subordinados. Esperava que fossem devidamente examinadas antes de distribuir os papéis para computação. Pedia que colocassem no alto da folha o pseudônimo usado.

Modelo da ficha de computação

Quebra-cabeça nº _____

Pontos ganhos _____

Pontos perdidos _____

Em seguida era distribuído o quebra-cabeça número 1. Esperava-se que fosse resolvido. Examinava-se a solução dada pelos sujeitos, para então permitir a computação completa. Nesse ponto, a experimentadora saía da sala para buscar a primeira mensagem do subordinado para o diretor. Essas mensagens eram padronizadas. Haviam sido escritas com antecedência em fichas separadas e manuscritas. O sujeito recebia as mensagens com a letra da mesma pessoa que preencher a ficha de informação pessoal recebida anteriormente. Modelo dessas mensagens:

MENSAGENS DO SUBORDINADO AO DIRETOR

nº 1 - Sou sua parceira e preciso de sua ajuda. Pode me ceder a letra E ?

nº 2 - Agora preciso de um I, Você pode me dar ?

nº 3 - Por favor, dê-me um E ?

nº 4 - Um A

nº 5 - Só na condição IE: eu não tenho escolha a não ser confiar em você. Por favor, ajude-me o quanto puder. Desta vez preciso de um S.

Só para a condição II: eu escolhi confiar em você. Por favor, ajude-me o quanto puder. Desta vez preciso de um S.

nº 6 - Agora preciso de U.

nº 7 - Um A por favor.

nº 8 - Dê-me M se puder.

nº 9 - Dê-me mais ajuda; agora é de um P que preciso,

nº 10- Pode me dar um A ?

nº 11- Preciso de um M.

nº 12- Um C, por favor.

nº 13- Um M.

nº 14- Dê-me um R.

nº 15- último quebra-cabeça. Só quero um I e não farei mais pedidos.

A experimentadora ficava fora da sala o tempo considerado suficiente. Voltava, entregava as mensagens a cada sujeito e recebia a resposta no papel da mensagem para o diretor. Caso fosse afirmativa, exigia a reformulação da computação, se fosse o caso, e a letra cedida. Após isto entregava o quebra-cabeça número dois. Se a resposta era negativa, recebia a mensagem e entregava o segundo quebra-cabeça. Saía da sala para a suposta entrega das mensagens, enquanto os sujeitos resolviam o segundo quebra-cabeça. O mesmo procedimento era seguido até o quebra-cabeça número quinze.

Uma vez terminado o último quebra-cabeça e entregue a última mensagem para o subordinado, a experimentadora entregava o "questionário pós-tarefa". Enquanto este era lido a experimentadora saía da sala pela última vez para entregar a última mensagem.

A questão um desse questionário visa saber se o sujeito está ciente da condição em que se acha seu parceiro. Os itens dois, três, quatro e cinco são escalas, visando saber seu sentimento em relação ao parceiro e ao experimento. O item seis é questão aberta; tem por objetivo verificar a freqüência de suas auto-referências e das referências que faz do parceiro. Espera-se que os sujeitos da condição LE façam mais referências ao parceiro do que os da condição LI.

O modelo do questionário pós-tarefa

QUESTIONÁRIO PÓS-TAREFA

(Somente para diretores)

Nome: _____

Nome do parceiro: _____

Sigla do Orientador: _____

Instruções:

Marque com um "x", no espaço apropriado em cada uma das escalas de classificação, o que está sendo pedido. Por favor, não omita qualquer item. Se você tiver dúvida de como usar esta escala peça ao orientador que o esclareça. Todas as suas respostas são confidenciais.

1) Dentre as 3 alternativas abaixo, marque a que melhor descreve a situação de seu parceiro.

a) meu parceiro não teve outra escolha senão a de solicitar de mim as letras de que precisava;

b) meu parceiro teve a opção de solicitar ou não as letras de mim;

c) eu não tive parceiro.

2) Quanto você gostou do seu parceiro?

não gostei gostei
 1 2 3 4 5 6 7

3) Quão razoável foi seu parceiro nas solicitações que fez?

não razoável razoável
 1 2 3 4 5 6 7

4) Quão difícil você achou seus quebra-cabeças?

fácil difícil
 1 2 3 4 5 6 7

5) Quanto de satisfação você teve neste experimento;

não satisfação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	satisfação
	1	2	3	4	5	6	7	

6) Por favor, descreva em poucas palavras as razões que o le varam a reagir, como fez, às exigências de seu parceiro. Em outras palavras, o que influenciou suas decisões em a tender ou negar suas solicitações de letras.

Ao voltar, a experimentadora dava as explicações individuais pedidas.

O mesmo procedimento era seguido na outra sala.

Todo o grupo havendo terminado, era novamente reunido e uma das experimentadoras prestava esclarecimentos necessários.

Agradecia-se a colaboração e pedia-se que não se comentasse o experimento com outras colegas. Era explicado que o sigilo e ra muito importante para que o objetivo da pesquisa fosse al cançado. Mais uma vez agradecia-se aos sujeitos.

Para o teste da hipótese três, o mesmo procedimento foi segui do, alterando-se a condição experimental que era idêntica pa ra todos os sujeitos. Todas as alunas estavam sob a condição LE.

A manipulação da variável "conhecimento antecipado do pedido do subordinado" se fez após os sujeitos haverem resolvido o primeiro quebra-cabeça. A essa altura a experimentadora dizia: "já fiz tanto esta pesquisa que já decorei os pedidos dos subordinados. Agora eles vão pedir a letra ". Após a execução de cada quebra-cabeça e antes de buscar a mensagem do subordinado, a experimentadora dizia a letra a ser solicitada.

A mesma entrevista de esclarecimento foi realizada.

OBSERVAÇÃO:

Em cada sessão experimental, cada experimentadora utilizava uma ficha resumo do procedimento (anexo 1).

IV. RESULTADOS E CONCLUSÃO

1. Resultados

Concluídas as sessões experimentais, passou-se ao levantamento dos dados, que obedeceu a seguinte ordem:

Procedeu-se a revisão de todas as folhas de computação comparando-se os pontos aí registrados com as mensagens enviadas. Não se verificou erro algum, uma vez que no procedimento já houvera uma verificação por parte das experimentadoras.

A seguir, procedeu-se a tabulação dos dados referentes aos quebra-cabeças e aos questionários pós-tarefa (anexos, 2, 3, 4, 5).

Estando todos os dados tabulados, procedeu-se a sua análise estatística.

Com relação ao item número 1 do questionário pós-tarefa, composto de três alternativas:

- a) meu parceiro não teve opção senão a de solicitar de mim as letras de que precisava;
- b) meu parceiro teve a opção de solicitar ou não as letras de mim;
- c) eu não tive parceiro.

De 68 sujeitos submetidos ao experimento, 64 sujeitos responderam corretamente. Destes, três foram eliminados por haverem declarado terem descoberto a não existência do parceiro.

Um sujeito, embora haja assinalado a alternativa "não tive parceiro", foi mantido, pois alegara que a escolha se devia a que, como diretora, não tinha parceiro, apenas subordinado.

As médias de atendimento ao subordinado, de acordo com a condição experimental do sujeito, são transcritas na tabela 1.

Pôde-se verificar que os sujeitos que percebiam seu dependente sob o locus interno de causalidade atenderem em média menos a eles que aqueles que os perceberam sob o locus externo de causalidade. A hipótese "Não há diferença entre a média de atendimento das solicitações de influenciados dependentes quando sua dependência é percebida como consequência de circunstâncias externas, e a média de atendimento, quando é percebida como consequência de circunstâncias internas" foi rejeitada ao nível de significância, 0,05 para um $t_0 = 2,97$, com 51 grau de liberdade.

Em ambas as condições, observou-se maior atendimento às solicitações de custo mais baixo. O emprego do teste t para escores correlacionados alcançou um $t = 21,92$ com 52 graus de liberdade. A hipótese nula: "Não há diferença significativa entre as médias de atendimento às solicitações de influenciados dependentes, pelos agentes de influência quer o custo do atendimento seja alto ou baixo" pôde ser rejeitada ao nível de 0,05.

Os itens do questionário pós-tarefa em que se pergunta se gostou do parceiro, se este fora razoável nas solicitações, se os quebra-cabeças foram difíceis e ainda se o experimento fora agradável, as respostas apresentadas pelos dois grupos LE e LI não apresentaram diferenças significativas, quando submetidas ao teste do χ^2 .

Com a questão 6 pretendia-se verificar se os sujeitos da condição LE faziam mais referências ao parceiro e menos auto-referência do que os sujeitos da condição LI. As frequências de

auto-referência e referências ao parceiro nas duas condições LE e LI, submetidas ao χ^2 , apresentaram diferenças significativas ao nível de significância 0,05. Encontrou-se um $\chi^2 = 6,038$, com $p < 0,05$.

Quanto à hipótese nula "Não há diferença significativa entre as médias de atendimento às solicitações de influenciados dependentes percebidos sob o locus externo de causalidade, pelos agentes de influência, quer conheçam ou não de antemão essas solicitações, submetida ao teste t, pode ser rejeitada, ao nível de significância 0,05 para um $t = 3,59$, com 37 graus de liberdade.

TABELA 1 - MÉDIA DE ATENDIMENTO NAS CONDIÇÕES L E e L I

Condição	Médias
L E	50,56 %
L I	36,19 %

$$t_o = 2,97$$

$$p < 0,01$$

TABELA 2 - MÉDIA DE ATENDIMENTO COM CONHECIMENTO OU NÃO DO PEDIDO

Condição	Média de atendimento de solicitação
Sem conhecimento do pedido	50,56 %
Com conhecimento do pedido	31,00 %

$$t_o = 3,59$$

$$p < 0,01$$

2. Discussão dos Resultados

A relação de poder-dependência no presente trabalho é caracterizada pelo tipo de poder que Thibaut e Kelley (1967) denominam "controle sobre o destino". As situações colocadas aos sujeitos, relativas aos quebra-cabeças do experimento, são retratadas nas matrizes que se seguem:

		Custo Zero				Custo 3	
		A				A	
		a_1	a_2			a_1	a_2
B	b_1	7	7	B	b_1	-3	7
		7	-7			7	-7
		Custo 4				Custo 7	
		A				A	
		a_1	a_2			a_1	a_2
b_1		-4	7			-7	7
		7	-7			7	-7

- A - diretor
- B - subordinado
- a_1 - comportamento "cede ao pedido"
- a_2 - comportamento "não cede ao pedido"
- b_1 - comportamento "pêde ajuda"

O exercício do poder quando realizado com controle sobre o destino propicia a seu detentor uma clara percepção de que as recompensas e custos que auferirá dependem exclusivamente de sua linha de ação.

A hipótese geral da teoria da troca na perspectiva de Thibaut e Kelley foi confirmada. Em quaisquer circunstâncias, não importando o tipo de condição experimental em que se encontravam os sujeitos (LE, LI), houve maior ajuda quando o custo do atendimento era mais baixo do que na situação inversa.

As pesquisas já citadas (Berkowitz e Daniels, 1963; Schopler e Batenson, 1965; Schopler e Mathews, 1965), demonstram que a dependência do parceiro serve como pista para o surgimento da norma de responsabilidade social. Entretanto, o processo psicológico de submissão a uma norma internalizada exige não só que esta venha à tona, mas também que a resposta de submissão não seja incompatível com outro comportamento que por acaso também surja. Em situações como esta, a pessoa detentora de poder vive uma situação de conflito quanto à otimização dos próprios resultados e à ajuda ao parceiro, a qual seria coerente com a norma de responsabilidade social.

Em situações não conflitivas, contudo é evidente a pressão exercida pela norma no atendimento aos pedidos de ajuda de subordinados.

Schopler e Mathews (1965) criaram duas situações: a) em que

o detentor de poder percebe seu dependente na perspectiva de LE forçando, portanto, o aparecimento da norma de responsabilidade social; e b) em que o detentor de poder percebe seu dependente sob a perspectiva LI, logo inibindo o aparecimento da norma de responsabilidade social.

Dessa forma, estabeleceram controle sobre o aparecimento da norma de responsabilidade social e as diferenças entre os grupos poderiam ser atribuídas a sua presença ou ausência. Os resultados experimentais os levaram a concluir que os dependentes eram significativamente mais ajudados quando percebidos sob LE, do que quando percebidos sob LI.

A pesquisa realizada com sujeitos brasileiros justifica a citação das conclusões de Schopler e Mathewa (1965) no que diz respeito à percepção do locus do parceiro dependente quanto à ajuda obtida, o que permite a inferência de que fatores culturais não influenciam diferentemente no aparecimento da norma de responsabilidade social e tem sua influência na ajuda de parceiros dependentes. Aqui, também ocorreu que os subordinados menos ajudados foram aqueles que pela manipulação experimental eram percebidos como dependentes, em razão de sua própria escolha. O subordinado percebido como vítima da situação colocada pelo experimento recebeu mais ajuda do detentor de poder.

Quanto às questões do questionário "pós-tarefa" pequenas divergências de resultados foram encontradas, comparando-se os americanos e os brasileiros. Enquanto na pesquisa americana, os sujeitos da condição LE fizeram significativamente mais referências ao parceiro do que os da condição LI (onde as auto-referências foram mais frequentes), diferença aceita ao nível de significância 0,01, a mesma diferença entre nossos sujeitos só foi significativa ao nível 0,05. Julgou-se plausível que o fato se devesse a diferença linguística. Embora não se dispusesse de acesso aos dados brutos americanos, observou-se nos sujeitos brasileiros um laconismo que talvez haja impedido que a diferença fosse tão flagrante como entre sujeitos americanos.

Quanto aos itens do questionário pós-tarefa sobre: se gostou do parceiro, se este fora razoável em suas solicitações, se os quebra-cabeças foram difíceis e se o experimento fora satisfatório, obteve-se o mesmo resultado de Schopler e Mathews (1965) apenas quanto à questão que aborda a dificuldade dos quebra-cabeças. Nos demais, os resultados de Schopler e Mathews (1965) possibilitaram diferenças significativas quando testadas pelo teste de χ^2 , ao nível de 0,05, indicando que os sujeitos de LE gostaram mais do parceiro, acharam-no mais razoável e julgaram que o experimento fora mais agradável, do que os sujeitos de LI.

Atribuiu-se que os resultados diversos, encontrados se devem às características comportamentais do brasileiro que procura expressar-se positivamente mesmo que a situação não seja inteiramente de seu agrado.

Apesar das pequenas discrepâncias, parece que o presente trabalho confere validade às conclusões americanas, referentes às duas hipóteses testadas.

O resultado da análise dos dados relativos à terceira hipótese demonstra uma diferença significativa entre as médias de atendimento, quando o grupo de sujeitos tinha conhecimento antecipado do pedido e quando o desconhecia de antemão, o que permite conjecturar possíveis justificativas para o comportamento observado.

Com base na teoria da troca, a diferença poderia ser explicada em termos de existência de maior tempo para o grupo experimental, o que permitira melhor avaliação do custo, resultando nesse grupo a busca de otimização dos resultados. Esta alternativa teria alcançado maior ponderação que a norma de responsabilidade social, uma vez que ambos os grupos se achavam sob a mesma condição propiciadora da norma de responsabilidade social, pois a característica crucial das instruções era a verificada nas situações LE.

No entanto, pelas instruções recebidas, os dois grupos conheciam o sistema de computação usado e, não fosse pelas instruções, já nos primeiros quebra-cabeças esse sistema tornava-se bastante claro. Uma vez que, o atendimento implicava na entrega da letra, e na percepção real da não completação da palavra, bem como a imediata revisão da computação. Assim, parece que tanto o grupo experimental quanto o grupo de controle tiveram condições ótimas de avaliar seus custos, apesar da diferença de tempo para mais em favor do grupo experimental. Acreditou-se que a avaliação do custo já se fazia bem antes da introdução da variável "conhecimento do pedido", ou apesar dela.

Em consequência, levantou-se esta suposição: se a otimização dos resultados sofresse maior ponderação em detrimento da norma de responsabilidade social, estaria ela objetivada, nos dois grupos e seus resultados seriam equivalentes.

Assim sendo, a que deveria ser atribuída a diferença significativa encontrada entre os resultados do grupo experimental e do grupo de controle?

A teoria da reactância de Jack Brechm (Rodrigues, 1973) explica o fenômeno de busca da liberdade perdida ou ameaçada. A principal hipótese dessa teoria refere-se a que, se há limitação na liberdade de escolha para o engajamento em algum comportamento, dentre os muitos de que se dispõe no repertório comportamental, experimenta-se o desejo de recuperar a liberdade perdida ou ameaçada. A reactância psicológica significa esta tendência à recuperação da liberdade que se segue a sua usurpação.

"A magnitude da reactância é função direta principalmente de:

- importância absoluta do comportamento livre cerceado;
- importância relativa do comportamento livre cerceado comparado com a importância de outros comporta

mentos na ocasião do cerceamento da liberdade;

- proporção de comportamentos livres eliminados.

Ao experimentar reactância, a pessoa tende a reduzi-la ou eliminá-la através de:

- engajamento no comportamento proibido (se possível);
- valorização do comportamento proibido;
- engajamento em comportamento que implique a possibilidade de engajar-se no comportamento proibido".
(Rodrigues, 1973, p. 214).

Analisando as condições do grupo experimental e de controle, pôde-se inferir a existência do surgimento da norma de responsabilidade social. Pode-se, assim admitir que os dois grupos tiveram limitadas suas liberdades de ação pela própria norma. Além da diferença de tempo, supostamente não significativa, conforme as considerações anteriores, resta considerar a variável "conhecimento antecipado do pedido".

No grupo de controle, embora havendo pressão da norma de Responsabilidade Social, havia também certo grau de liberdade, antes da chegada do pedido, representado por cinco possibilidades de opções de resposta ao subordinado: qualquer uma das quatro letras e a resposta negativa. No grupo experimental, entretanto, além da norma de responsabilidade social, os sujeitos tiveram suas liberdades ainda mais restringidas, pois tinham duas opções de resposta antes mesmo da formulação do pedido do subordinado. Isto é, sua liberdade restringiu-se a duas opções apenas: a da solicitação a ser feita ou a negativa. Supõe-se que, provavelmente, tal restrição de liberdade teria aumentado sua percepção da perda de liberdade, o que teria levado o sujeito ao não atendimento da solicitação. Considerando que a norma de responsabilidade social obriga ao atendimento, a reação oposta representaria o comportamento proi

bido, de acordo com a teoria de reactância de Jack Brechm, e que parece coerente para explicar os resultados.

Em relação a alguns dos autores citados algumas considerações podem ser feitas:

Os resultados do presente experimento seriam analisados na perspectiva de French e Raven sob quatro bases de poder. Poder de recompensa, coercitivo, legítimo e de informação.

Admitindo-se que o parceiro dependente na díade é o elemento propiciador do aparecimento da norma de responsabilidade social, pode-se conceber que ele venha a exercer poder sobre o agente de influência através da norma de responsabilidade social. Assim, por esse raciocínio, submeter-se pela ação da norma é um comportamento significativo (socialmente aceito). A teoria de Tannenbaum explicaria desta forma os resultados apresentados.

A análise de Blau justifica a hipótese de que a situação criada garante o poder dos diretores pelo monopólio sobre o que os subordinados necessitam. Na condição II, houve oportunidades alternativas para o dependente, contudo a "má escolha da alternativa" conduziu ao monopólio pelo agente de influência. Uma análise mais profunda dos resultados indicaria necessidade de estudos sobre a competição e índice de troca entre os elementos da díade.

Um comentário em relação às entrevistas de esclarecimento se faz necessário. Observou-se agrado geral por parte dos sujeitos pelo fato de haverem participado do experimento. Em alguns casos, foi mesmo externado um grande entusiasmo pelo trabalho. Julgou-se importante, deixar aqui registradas essas impressões uma vez que (pelo menos neste caso) se teme reação negativa dos sujeitos a participarem de experimentos.

Pesquisas sobre dependência x poder (Schopler, 1967; Berkowitz et al., 1964) têm demonstrado haver diferença quanto a resultados entre homens e mulheres. Tendo sido realizado este trabalho com sujeitos do sexo feminino, considera-se de interesse o desenvolvimento de trabalhos posteriores utilizando sujeitos do sexo masculino. Seria igualmente oportuna a abordagem do mesmo problema e a testagem das mesmas hipóteses em relação a diferentes profissionais, diferentes níveis socio-econômicos, etc., a fim de se verificar se a manutenção da relação encontrada se confirma.

A partir de comentários individuais durante o teste da terceira hipótese, e posteriormente mais verbalizados, expressando "um mal estar por não ceder a letra"; sugere-se que medidas sejam elaboradas para proporcionar estudo mais detalhado desse fato.

Considera-se que a terceira hipótese merece estudos mais aprofundados que permitam a validação e a generalização ou não das conclusões aqui propostas.

CONCLUSÕES

De profunda necessidade é o conhecimento dos processos, relações e implicações da interação entre pessoas e grupos. A vivência social produtiva e a auto-realização do homem são fundamentais para o desenvolvimento humano.

Dentre os diferentes tipos de interação é de fundamental importância aquela que se refere a "poder x dependência". Entretanto, esta área da psicologia social apesar de haver despertado a atenção e o interesse de vários pesquisadores, oferece ainda grande margem para novas e profícuas investigações. A compreensão deste fato e a motivação para novos conteúdos teóricos e aplicações práticas deu margem à escolha do

tema da pesquisa cujos resultados foram aqui apresentados.

Os conhecimentos auferidos dessa investigação talvez concorram para uma melhor compreensão e prática da dinâmica social.

Assim do ponto de vista prático, em relação à liderança:

- a) no que diz respeito ao líder, há a possibilidade de conscientização deste, através de instrumento científico (a pesquisa) quanto a sua responsabilidade social: necessidade de doação "no sentido de "ceder" menos e "dar" mais, uma vez que o locus é externo.
- b) com referência ao liderado, há possibilidade de levá-lo a maior ou menor adesão à liderança, tendo em vista a relação recompensa x custo, quer consideremos grupos formais (liderança imposta) - quer grupos informais (liderança espontânea).

A análise dos comportamentos subjacentes a esses tipos de grupos, oferece várias considerações. Nos grupos formais, há maior tolerância a um custo maior, enquanto nos grupos informais o nível de tolerância é mais baixo. Em contrapartida, a interação nos grupos informais tem maior possibilidade para ser mais agradável e recompensadora para o indivíduo. Pode-se estabelecer aqui um relacionamento com os conceitos de CL e CL_{alt} . O CL determina tanto nos grupos formais quanto informais a avaliação dos resultados auferidos. O CL_{alt} , ao que parece, tem uma amplitude maior nos grupos informais que formais. Por isso, é mais fácil abandonar interações informais que ficam abaixo do CL que as formais.

Há a considerar também que, nos grupos formais, o nível alto do custo atingido pode ser percebido de maneira mais objetiva. O "custo alto" é percebido como "alto", sendo o indivíduo "obrigado" a permanecer na relação.

Nos grupos informais, por outro lado, o "mesmo nível alto" pode ser percebido, subjetivamente, como "não tão alto", uma vez que o indivíduo não se vê obrigado à permanência na interação. A circunstância de possibilidade de saída modifica sua percepção. Parece pertinente a observação de que, nos grupos formais, a responsabilidade social é mais claramente objetivada em um líder. Nos grupos informais a responsabilidade social é mais emergencial.

Também no relacionamento professor/aluno, é possível chegar-se à redução de custo de comportamento emitidos em situações circunstanciais, como:

- a) quanto à percepção do "locus", tanto em relação ao professor (ou qualquer outro tipo de líder) como em relação ao aluno (ou qualquer outro tipo de liderado);
- b) quanto a clareza dos objetivos ou comportamentos a serem alcançados, permitindo a avaliação dos vários custos e recompensas possíveis e levando à escolha dos caminhos mais econômicos (menores custos x maiores recompensas).

Do ponto de vista teórico e científico, este trabalho confirma os resultados obtidos inicialmente na realidade americana. Por outro lado, os resultados alcançados em experiência realizada numa cultura de características diferentes, reforça a teoria original conferindo validade aos princípios em que se apoia.

O reconhecimento da importância dos estudos efetuados na área que vem sendo aqui discutida, das possibilidades que oferece para novas pesquisas, bem como da necessidade de maior aprofundamento nas discussões sobre o tema, a partir dos resultados e conclusões aqui expostos, permite sugerir aos interessados a realização de novas pesquisas, para melhor elucidação do problema.

ANEXO 1FICHA RESUMO DO PROCEDIMENTO

1. Distribuir a "ficha de identificação pessoal"
2. Preencher o dado nº 1 (nome) com um pseudônimo
3. Distribuir as folhas "Instruções Gerais"
4. Ler em voz alta estas instruções
5. Dividir o grupo em dois (um em cada sala)

-
1. Distribuir as "fichas de identificação"
(esperar que os S₃ leiam)
 2. Distribuir "instruções para diretor parte I. Ler
 3. Distribuir Parte II - Ler
 4. Entregar blocos para mensagens e cinco extra
 5. Explicar verbalmente:

"As mensagens que seus subordinados enviarem eu entregarei a vocês e vocês responderão nestes papéis. Há um papel para cada quebra-cabeça, devidamente numerado, e mais cinco extras para o caso de necessidade. Vocês deverão preencher os brancos e marcar sim ou não conforme o caso".

6. Pedir que sejam preenchidos com os pseudônimos os vazios de _____ para _____
7. Avisar que irá buscar a ficha de informação pessoal
8. Distribuir as fichas de informação pessoal. Explicar verbalmente:

"Estas fichas são para ajudá-los na avaliação que farão no final a respeito do parceiro".

9. Esperar que a ficha de informação pessoal seja examinada.
10. Entregar a ficha de computação e pedir que escrevam nela o pseudônimo
11. Entregar o quebra-cabeça nº 1 (um de cada vez). Esperar a completação e permitir a computação.
12. Buscar e entregar a mensagem do subordinado.

ANEXO 2ATENDIMENTO AOS QUEBRA-CABEÇASCONDIÇÃO L E

Custo por Quebra-cabeças

	7	0	7	3	3	7	4	4	0	4	3	0	3	7	4	Total
SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	+	+			+				+			+				5
2		+				+			+			+				4
3		+							+			+				3
4		+		+	+			+	+			+			+	7
5		+							+		+	+		+		5
6		+			+		+		+		+	+		+	+	8
7		+							+		+	+	+	+		6
8		+							+			+				3
9		+	+	+	+				+	+	+	+	+		+	10
10		+		+	+			+	+	+		+	+		+	9
11		+		+	+		+	+	+		+	+				8
12	+	+		+	+	+	+		+		+	+	+		+	11
13		+		+	+				+			+				5
14		+							+		+	+	+			5
15		+	+	+					+	+	+	+			+	8
16	+	+		+	+		+	+	+		+	+		+	+	11
17		+		+	+	+			+	+	+	+	+			9
18		+	+	+			+		+	+	+	+	+			9
19		+		+	+		+	+	+	+	+	+	+			10
20	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+		13
21		+		+	+			+	+		+	+	+		+	9
22		+		+	+		+	+	+	+	+	+	+		+	11
23		+		+				+	+			+	+		+	7
24		+		+				+	+		+	+			+	7
25		+		+	+			+	+		+	+	+			8
26		+		+	+		+		+	+		+	+			8
27		+		+	+				+		+	+				6
Total	4	27	4	19	17	3	9	11	27	9	18	27	14	5	11	

ANEXO 2ATENDIMENTO AO QUEBRA-CABEÇACONDIÇÃO L I

Custo por Quebra-cabeças

	7	0	7	3	3	7	4	4	0	4	3	0	3	7	4	
SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
1		+			+			+	+			+				5
2		+		+	+				+	+	+	+			+	8
3		+			+				+			+				4
4		+					+		+			+				4
5		+			+			+	+			+				5
6		+		+				+	+			+				5
7		+			+				+			+				4
8		+			+				+			+				4
9		+			+				+			+				4
10		+							+			+				3
11		+	+	+	+		+		+		+	+	+		+	10
12		+							+			+				3
13		+							+			+				3
14		+							+			+				3
15		+			+				+		+	+				5
16		+							+			+				3
17		+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	13
18		+		+	+	+		+	+		+	+			+	9
19		+		+	+			+	+		+	+	+		+	9
20		+		+			+		+		+	+		+		7
21		+	+	+					+		+	+	+		+	8
22		+							+			+				3
23		+		+	+	+			+	+		+	+			8
24		+							+			+				3
25		+							+		+	+				4
26		+							+		+	+				4
Total	0	27	3	10	13	2	4	5	27	3	10	27	5	2	6	

ANEXO 3ATENDIMENTO AOS QUEBRA-CABEÇAS SEGUNDO CUSTOCONDIÇÃO L E

Ss	Baixo Custo	Alto Custo
1	4	1
2	3	1
3	3	0
4	5	2
5	4	1
6	5	3
7	5	1
8	3	0
9	7	3
10	6	3
11	6	2
12	7	4
13	5	0
14	5	0
15	5	4
16	6	5
17	7	2
18	6	3
19	7	3
20	7	6
21	7	2
22	7	4
23	5	2
24	5	2
25	7	1
26	6	2
27	6	0

ANEXO 3ATENDIMENTO AOS QUEBRA-CABEÇAS SEGUNDO CUSTOCONDIÇÃO L I

Ss	Baixo Custo	Alto Custo
1	4	1
2	6	2
3	4	0
4	3	1
5	4	1
6	4	1
7	4	0
8	4	0
9	4	0
10	3	0
11	7	3
12	3	0
13	3	0
14	3	0
15	5	0
16	3	0
17	7	6
18	6	3
19	7	2
20	5	2
21	6	2
22	3	0
23	6	2
24	3	0
25	4	0
26	4	0

ANEXO 4QUESTIONÁRIO PÓS-TAREFACONDIÇÃO L E

Questões

S	2	3	4	5	P 6	A
1	7	2	1	4	3	5
2	7	4	1	4	1	2
3	6	6	1	7	1	2
4	4	2	1	7	0	3
5	7	7	1	7	2	4
6	4	7	1	7	3	3
7	3	2	1	3	2	2
8	5	5	1	5	2	4
9	7	3	1	7	3	3
10	7	5	1	4	2	2
11	1	2	1	7	2	2
12	5	5	2	7	3	3
13	6	5	1	7	0	1
14	5	6	1	7	2	3
15	7	7	1	6	2	1
16	5	5	1	6	2	2
17	4	2	1	2	1	1
18	6	3	1	6	4	4
19	6	5	1	6	2	3
20	4	1	1	7	0	3
21	7	4	1	7	3	2
22	4	3	1	6	4	5
23	5	7	1	6	3	2
24	7	5	1	7	1	2
25	6	7	1	7	1	2
26	7	6	1	6	1	1
27	4	3	1	6	3	3

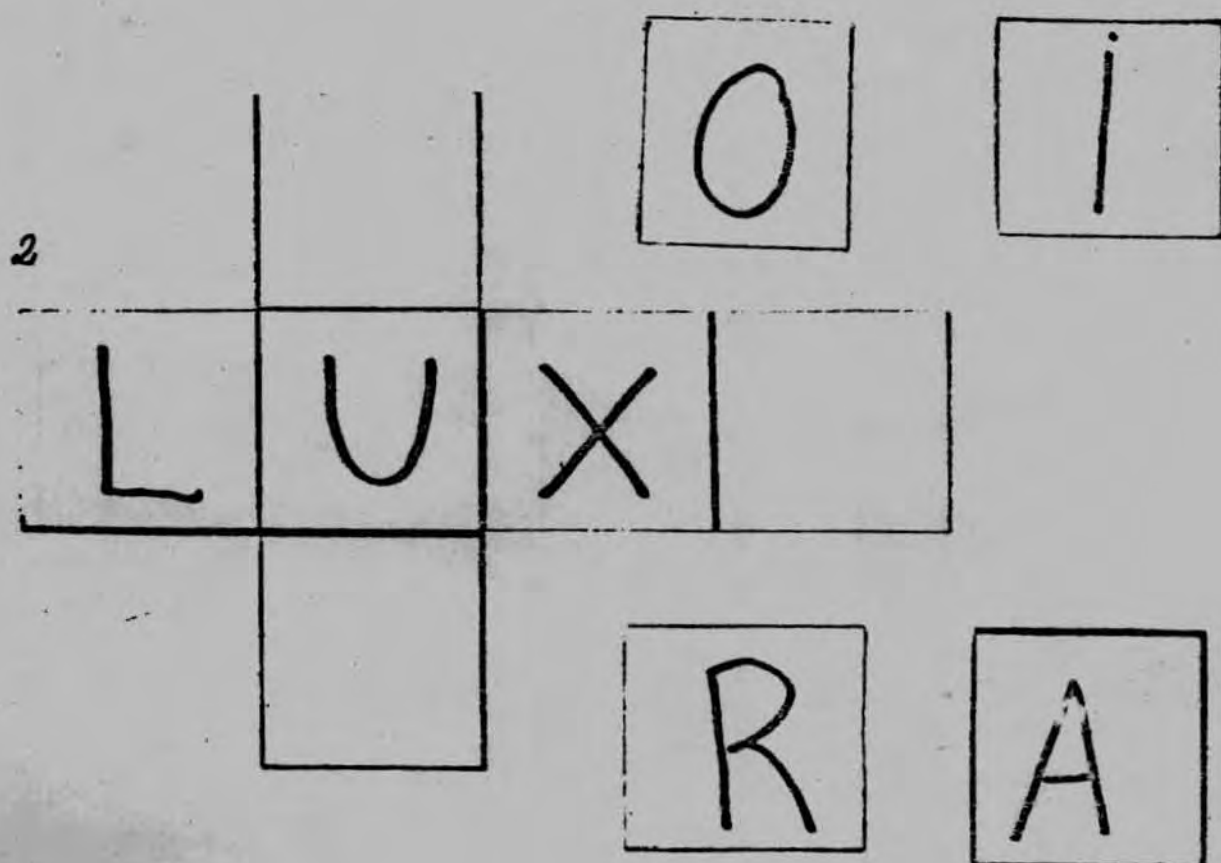
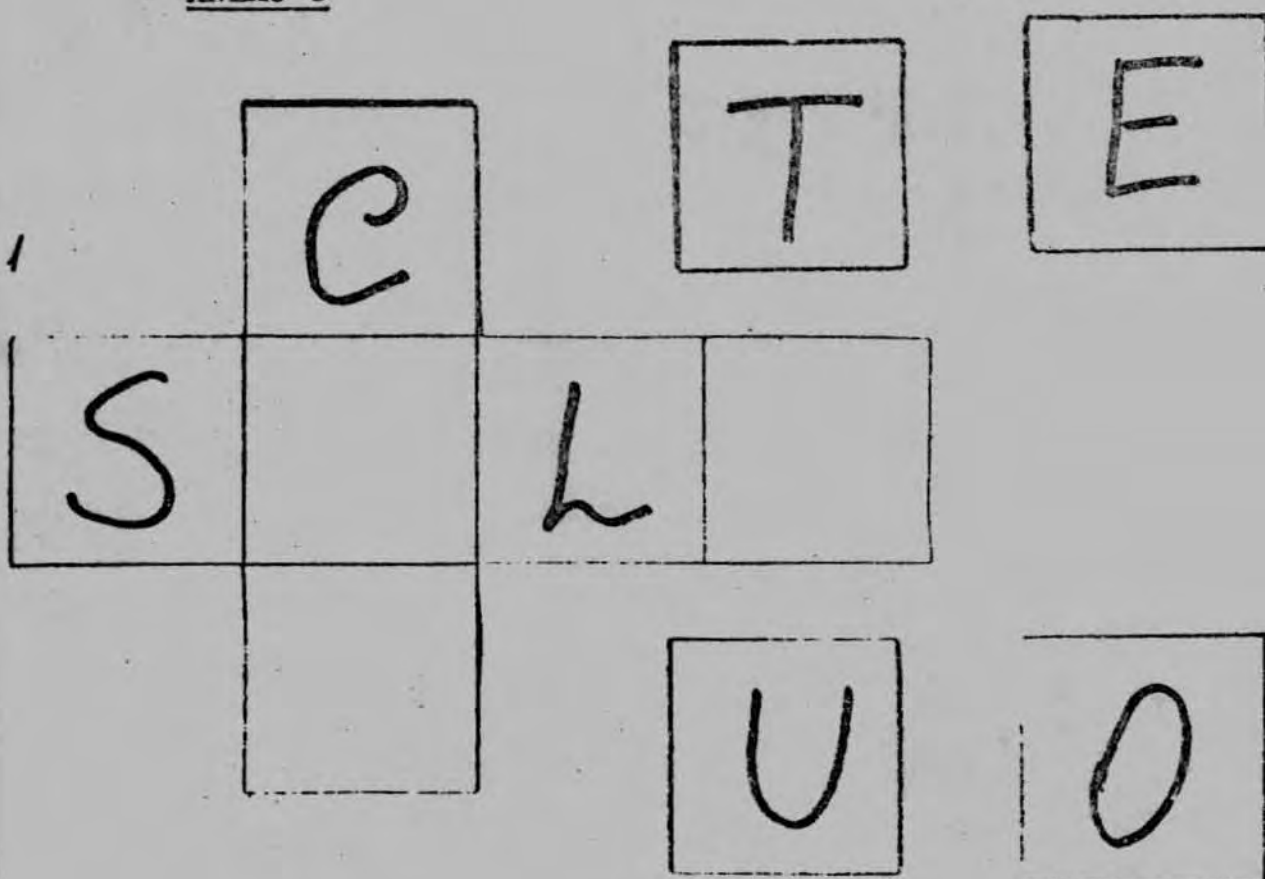
ANEXO 4QUESTIONÁRIO PÓS-TAREFACONDIÇÃO L I

Questões

S	2	3	4	5	P 6	A
1	3	2	1	7	0	3
2	5	3	1	7	1	2
3	7	7	1	7	0	4
4	7	6	1	4	1	5
5	7	7	1	7	1	1
6	7	7	1	6	1	2
7	7	7	1	7	2	3
8	7	1	1	7	0	2
9	5	6	1	4	1	4
10	7	7	1	7	2	3
11	6	5	1	7	2	3
12	1	1	5	3	3	3
13	7	5	1	7	1	4
14	7	4	1	7	0	1
15	5	4	1	4	0	3
16	5	6	1	6	3	4
17	7	7	1	6	2	3
18	5	4	1	6	2	5
19	7	5	1	7	1	3
20	4	4	1	6	2	3
21	4	1	1	7	0	2
22	3	2	1	4	1	2
23	5	4	2	6	0	2
24	7	7	1	6	2	4
25	6	5	2	7	1	13
26	6	4	4	7	2	2

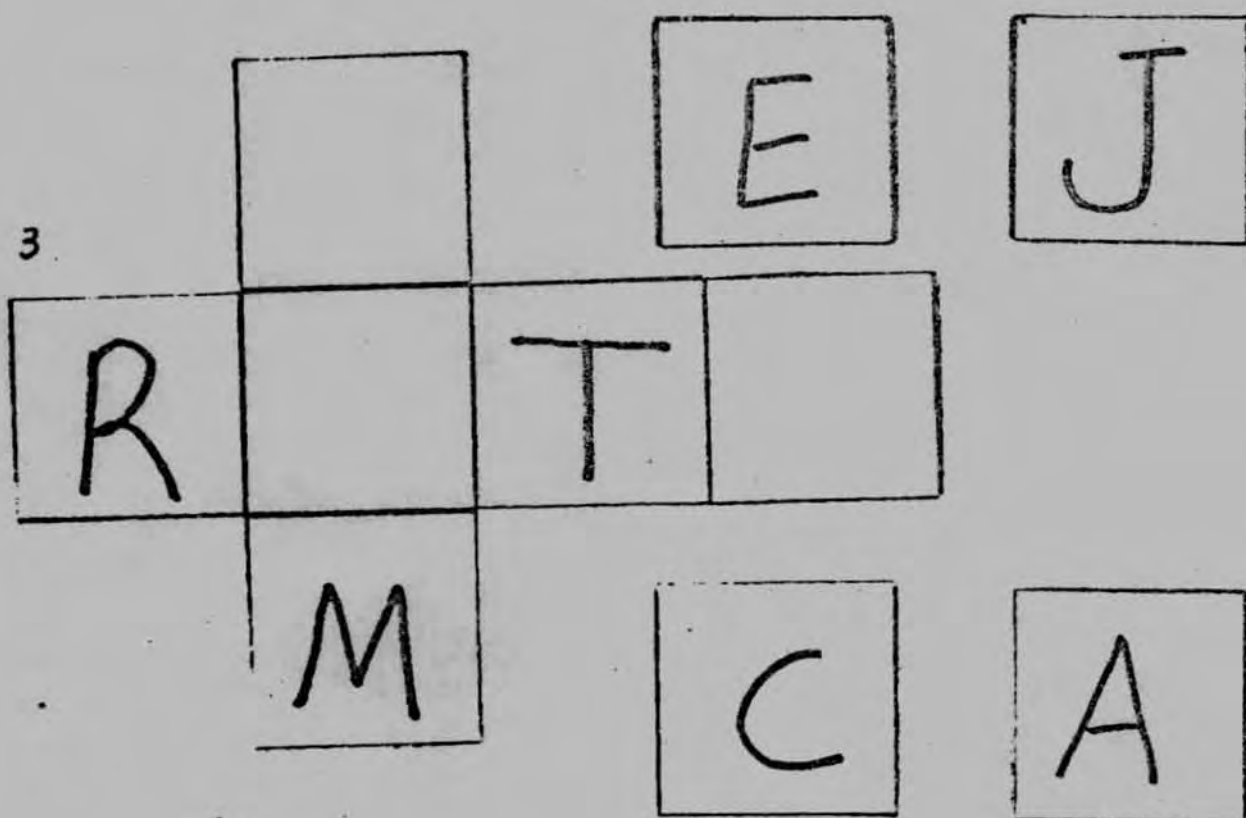
ANEXO 5FREQUÊNCIA DE ATENDIMENTO A SOLICITAÇÕESCONDIÇÃO L E

1	_____	7
2	_____	3
3	_____	3
4	_____	6
5	_____	8
6	_____	5
7	_____	3
8	_____	5
9	_____	5
10	_____	3
11	_____	3
12	_____	5

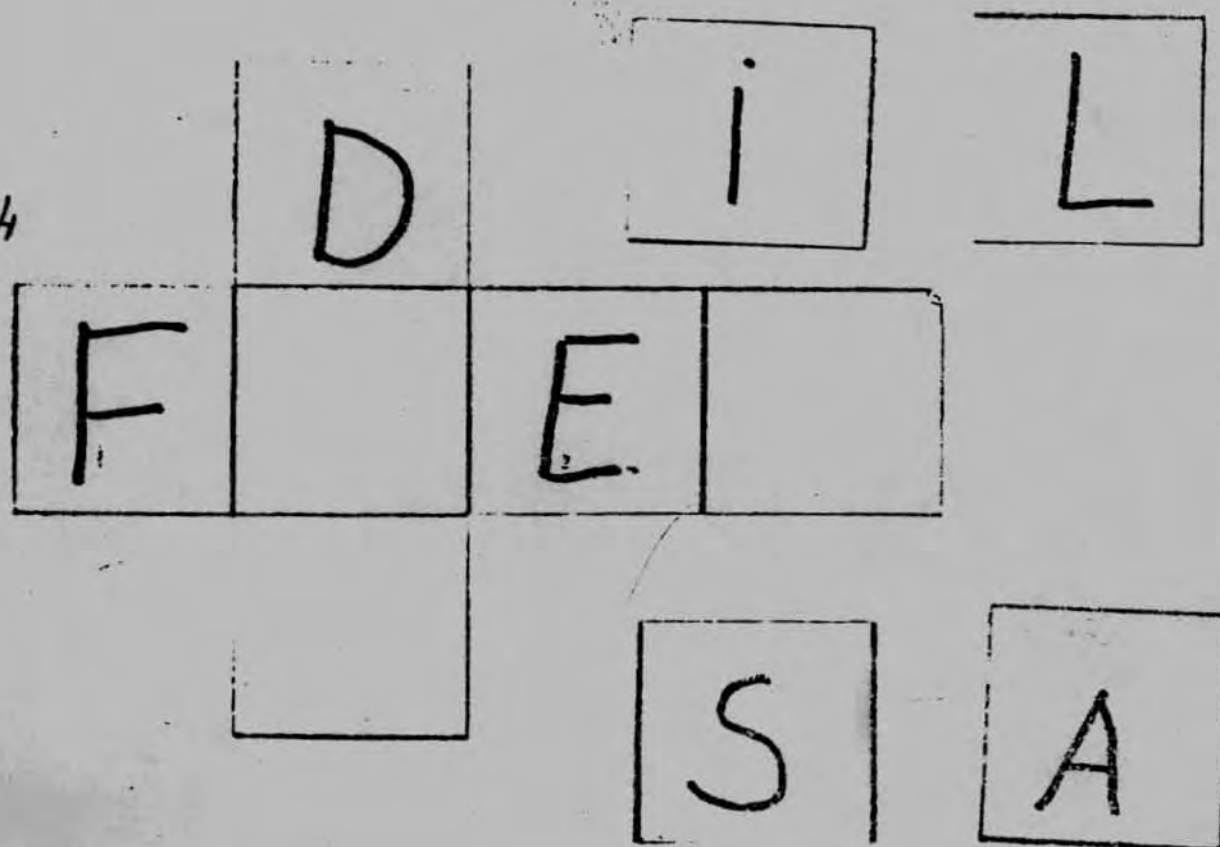
ANEXO 6

ANEXO 6

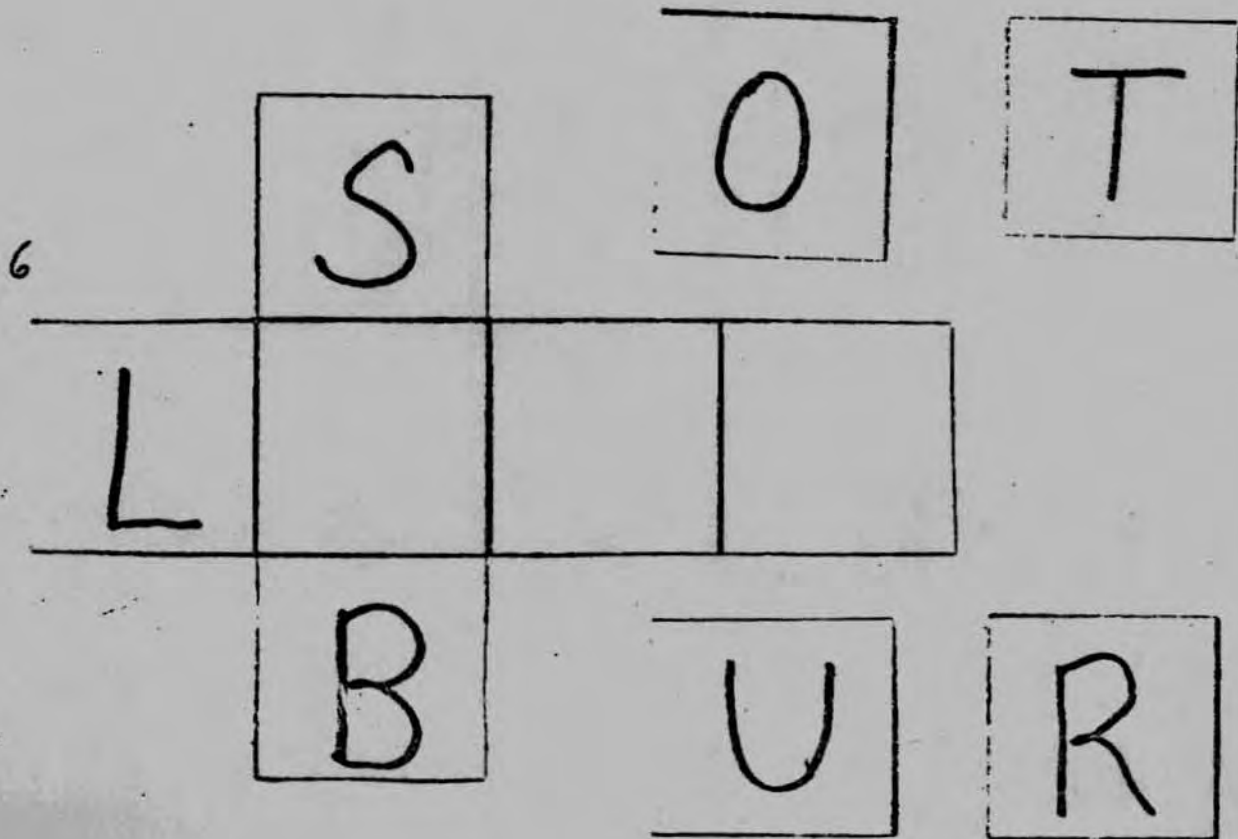
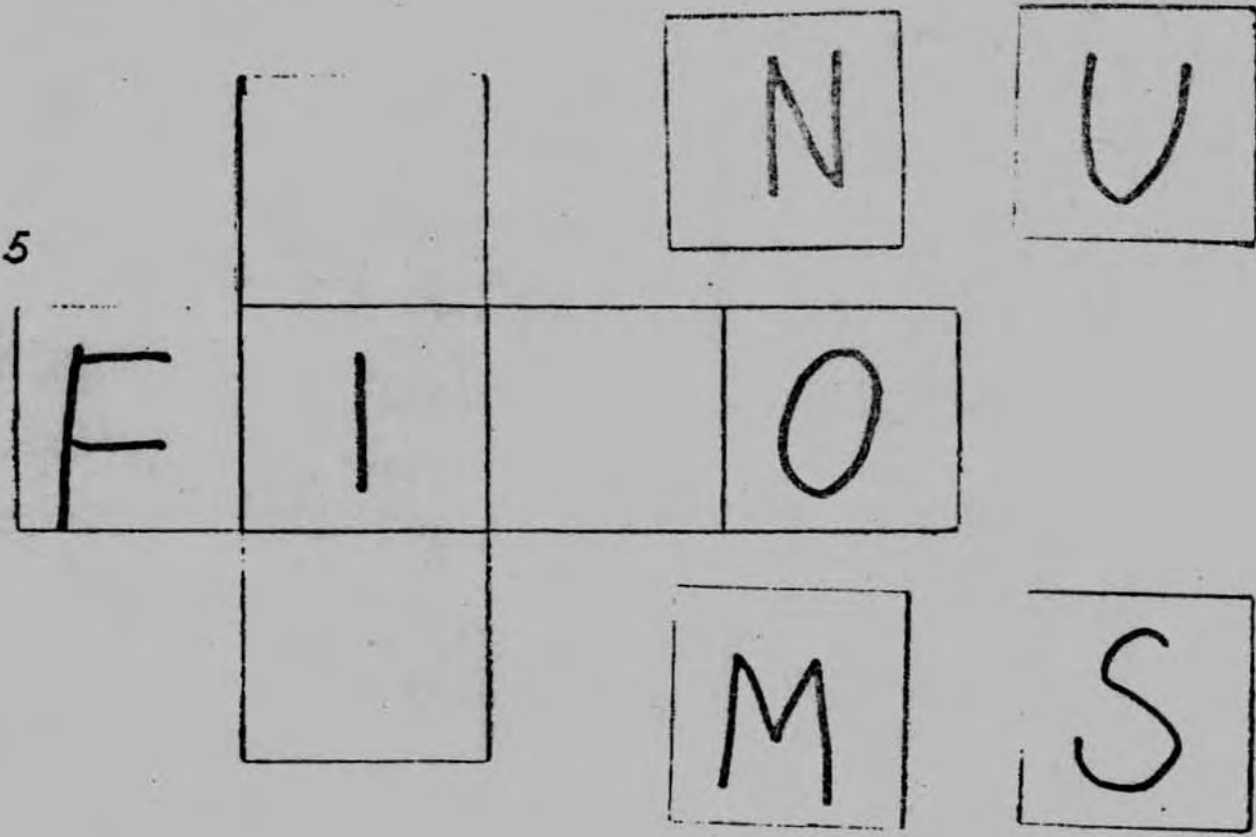
3



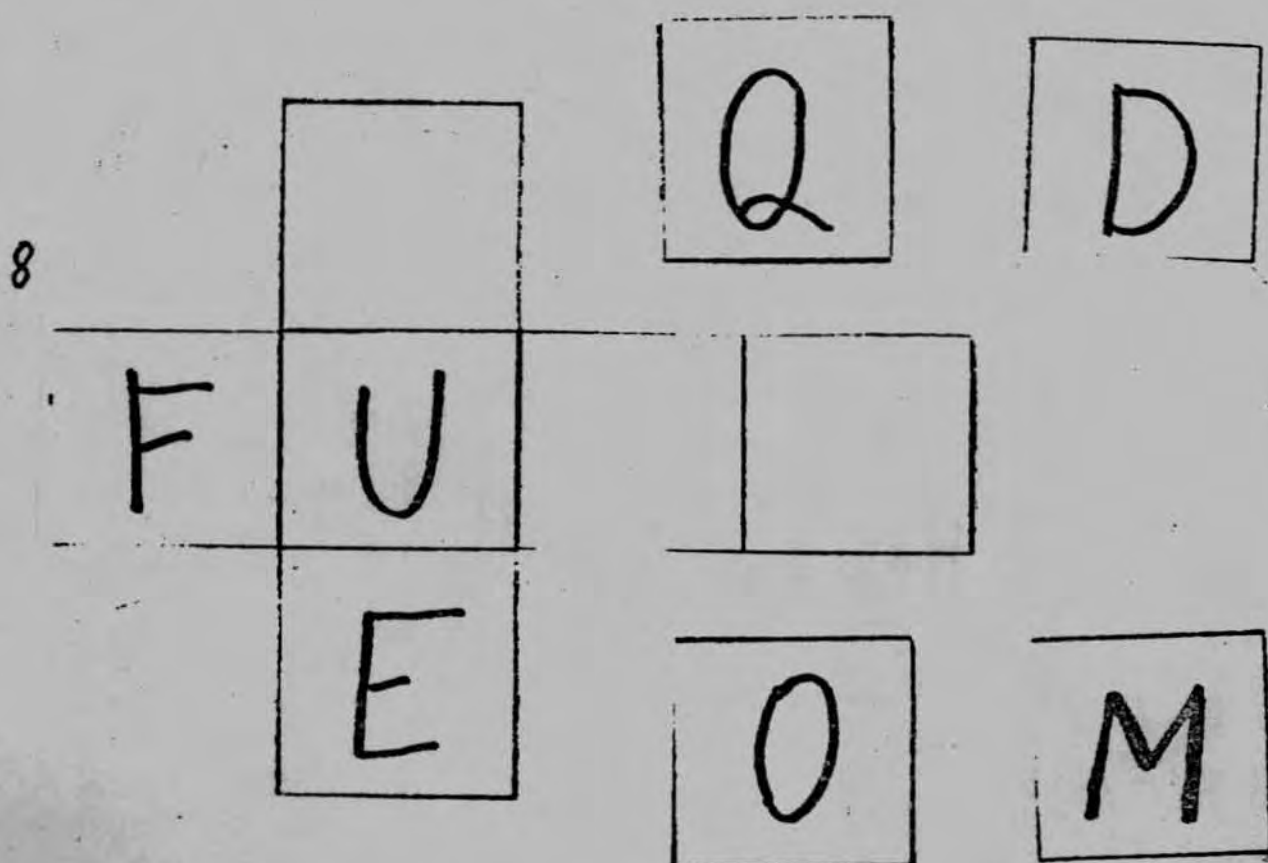
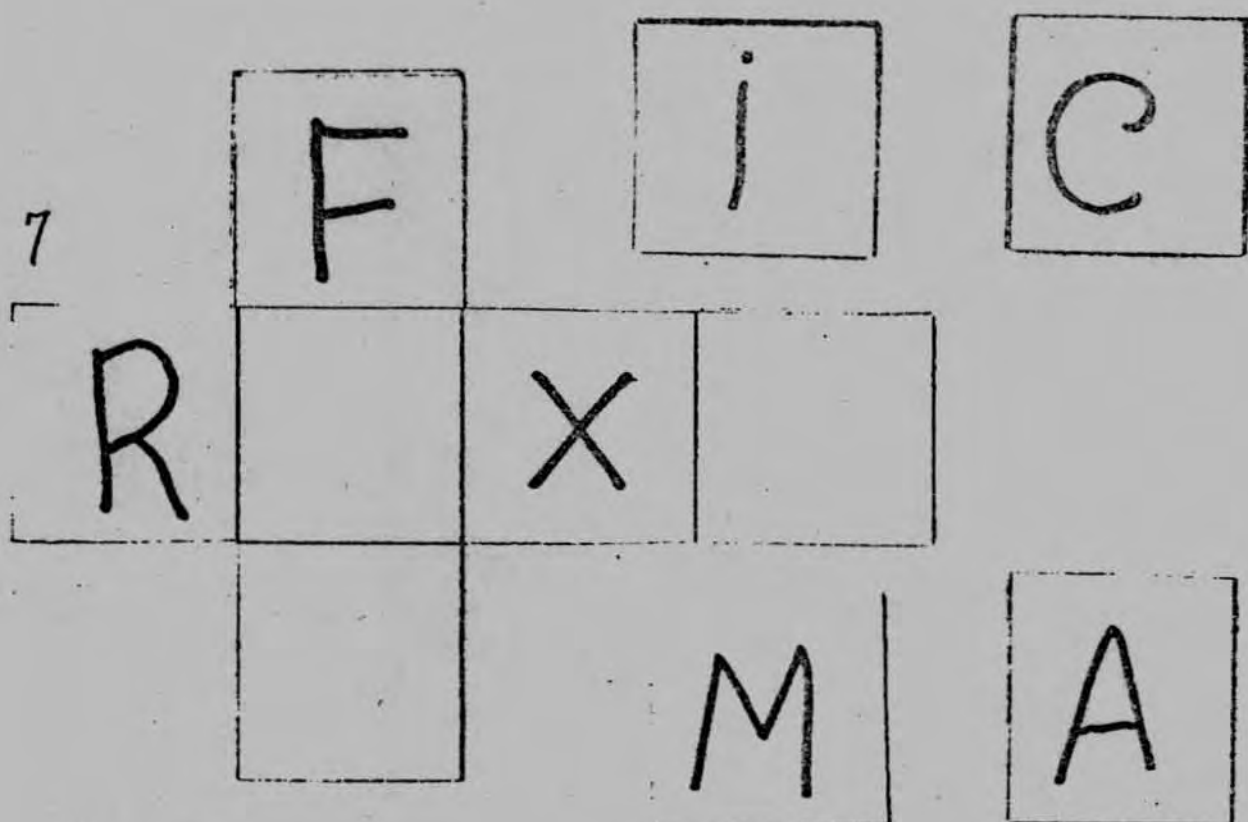
4



ANEXO 6

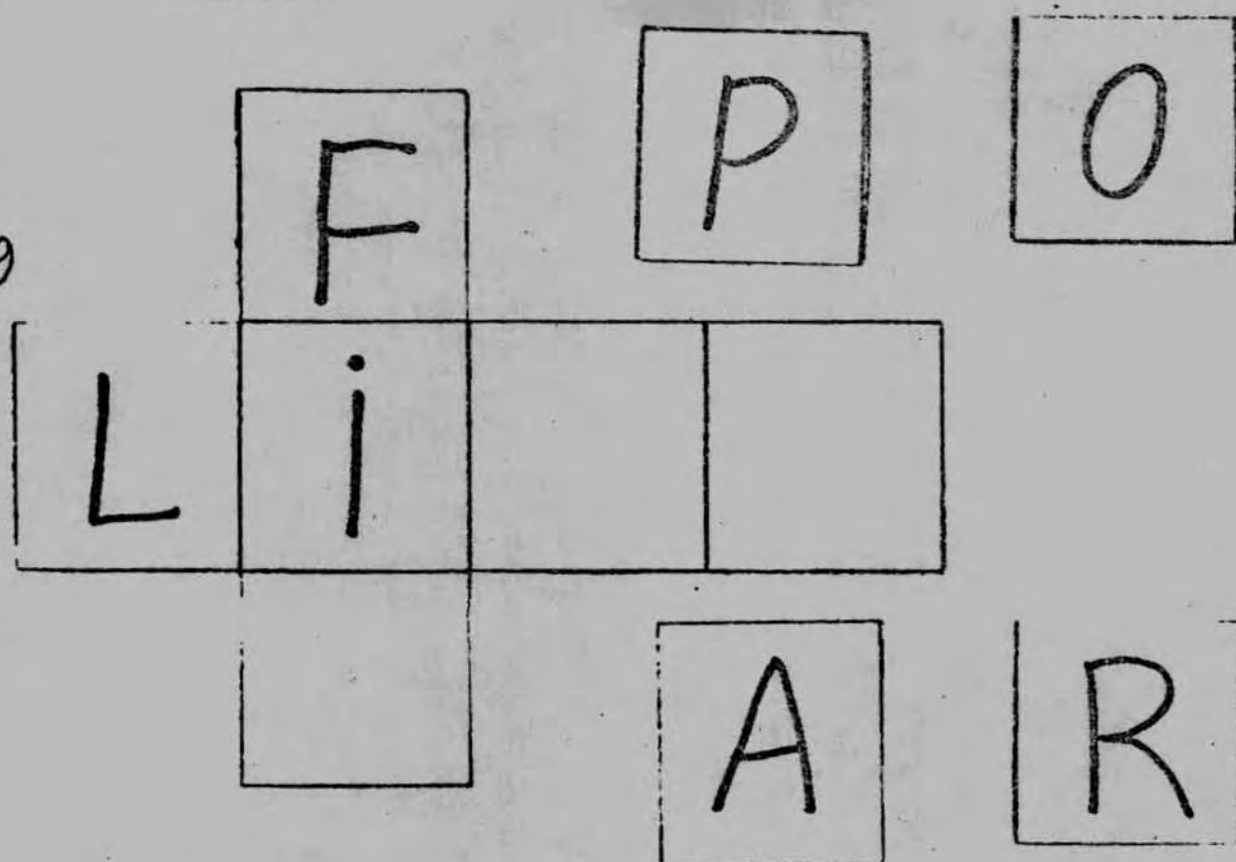


ANEXO 6

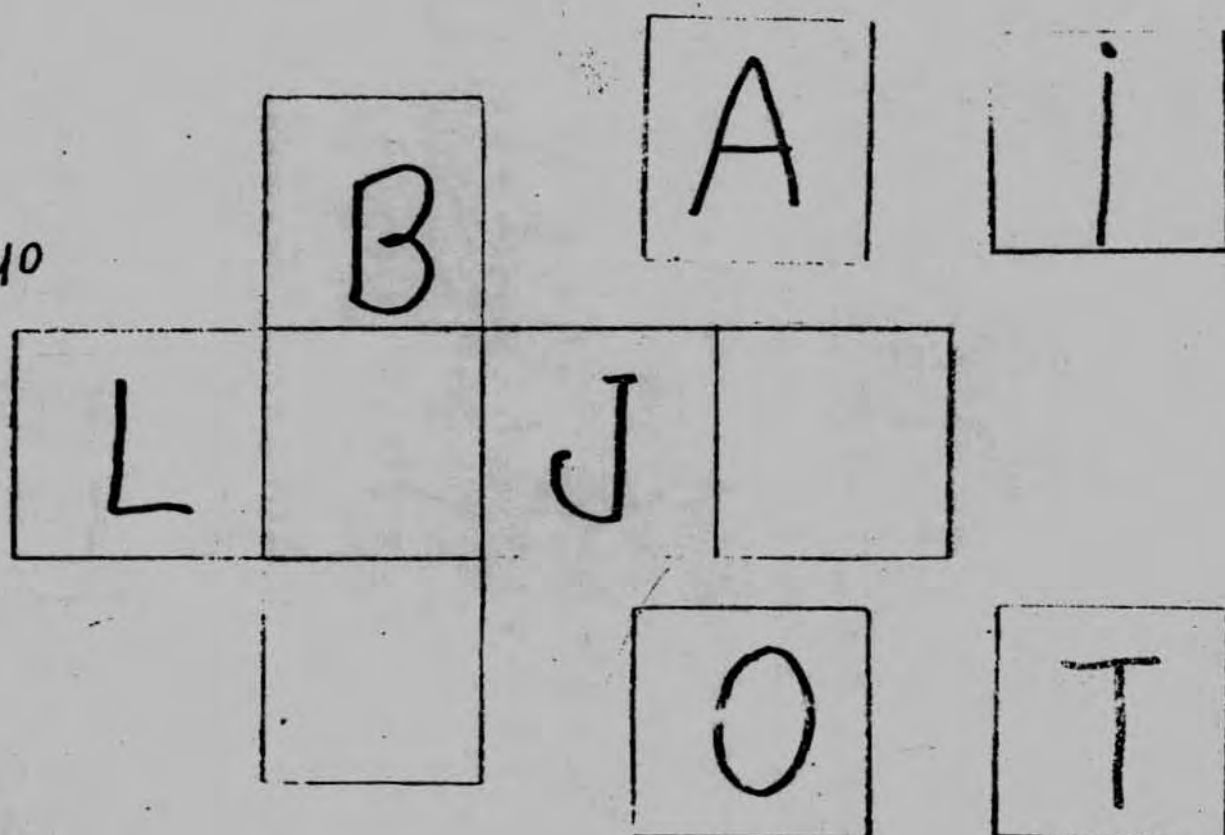


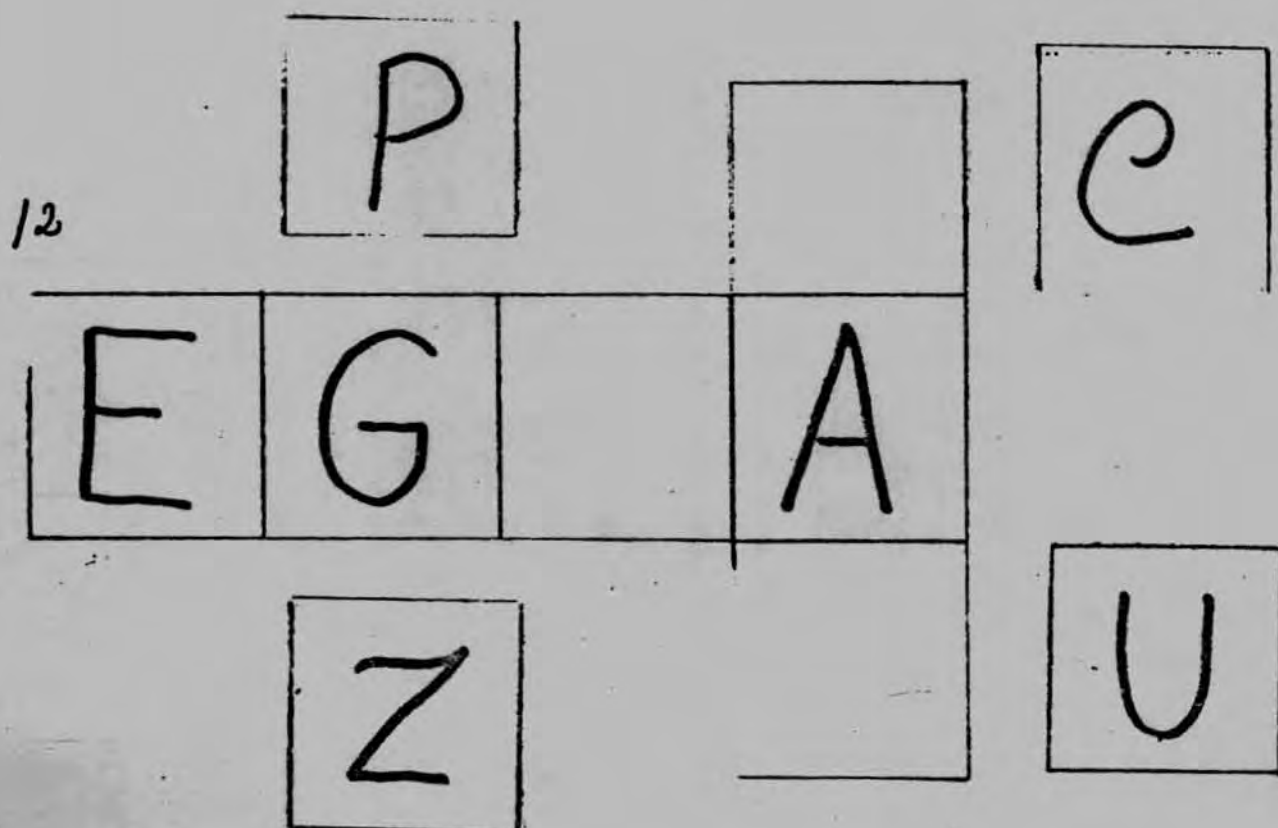
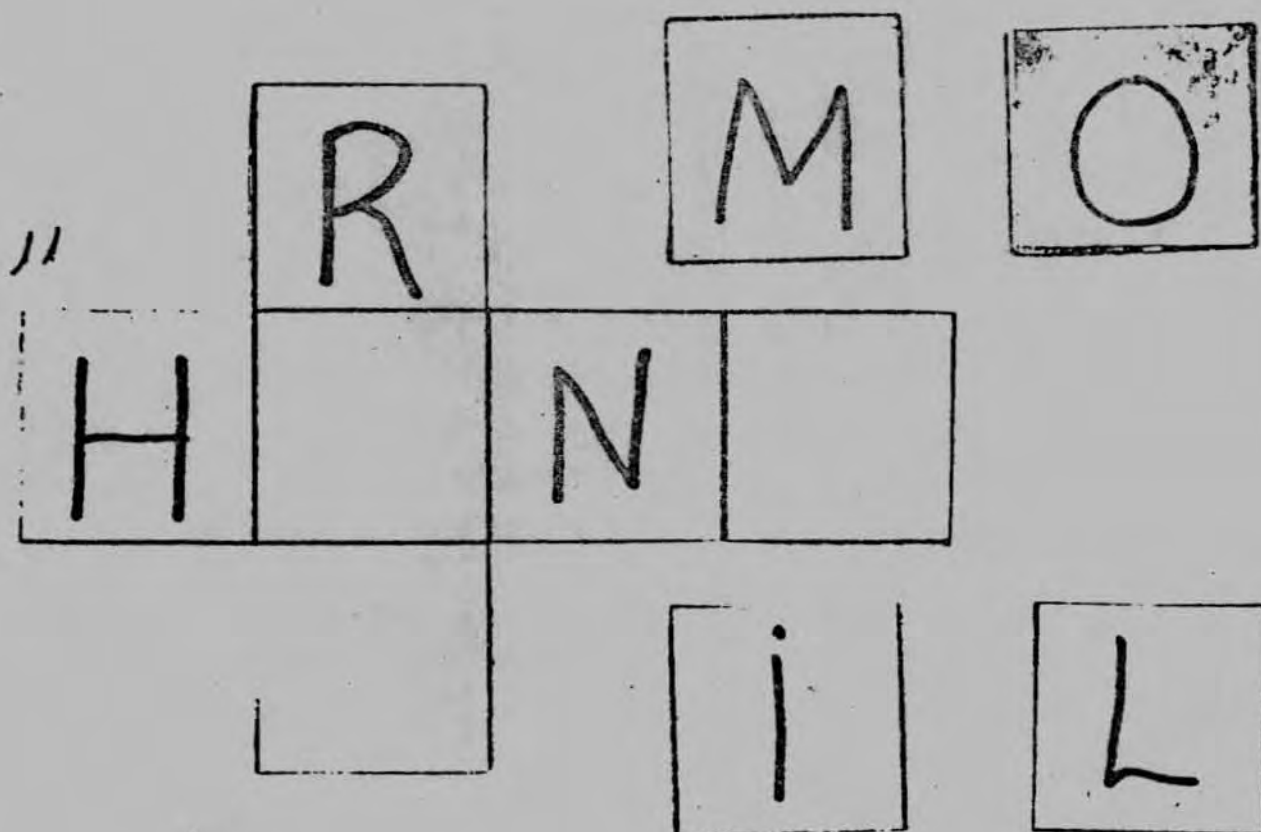
ANEXO 6

9



10



ANEXO 6

ANEXO 6

13

M

O

F

E

C

L

A

14

T

A

F

O

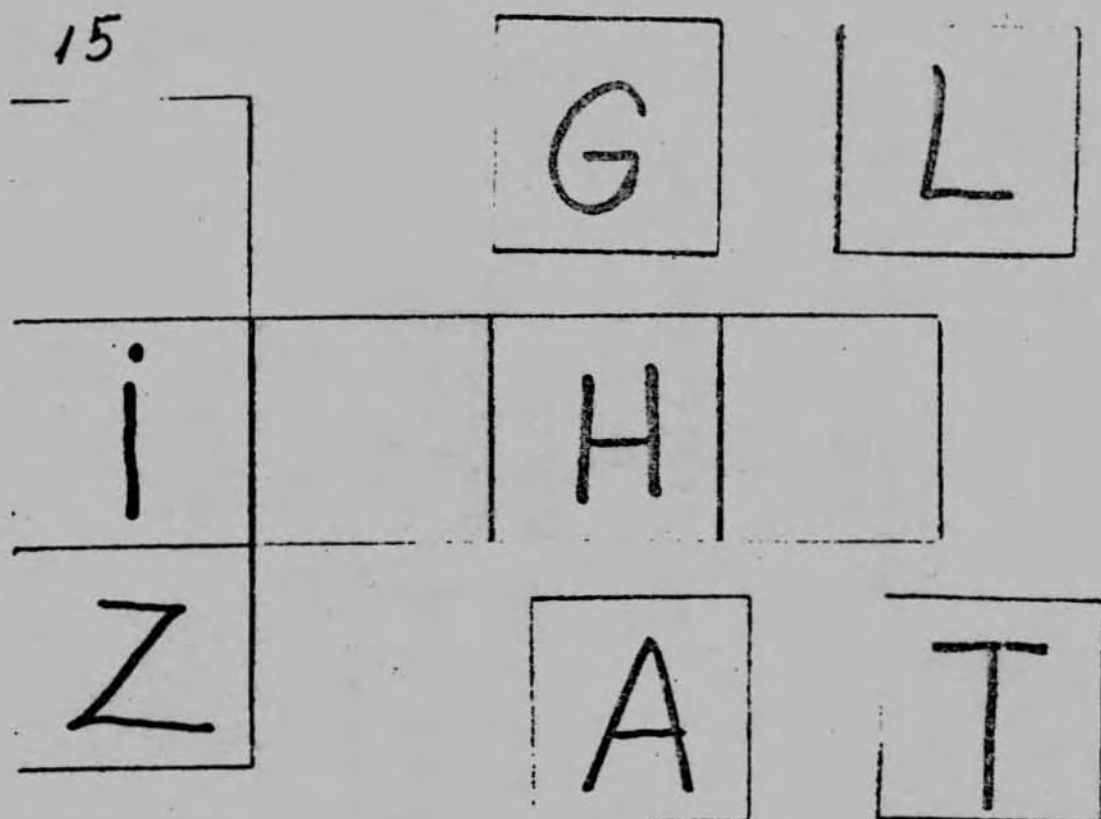
i

C

R

ANEXO 6

15



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- BEDELL, J. e SISTRUNK, K., Power, opportunity costs and sex in a mixed-motive game. Journal of Personality and Social Psychology, 1973, Vol. 25 2, 219-226
- BERKOWITZ, L. e DANIELS, Louise R., Responsibility and dependency. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, 66, 429-436
- _____, Affecting the salience of the social responsibility norm: effects of past help on the response to dependency relationships. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1964, 68, 275-281
- BERKOWITZ, L.; KLANDERMAN, Sharon B.; e HARRIS, R., Effects of experimenter awareness and sex of subject and experimenter on reaction to dependency relationships. Sociometry, 1964, 27, 327-337
- BLAU, Peter M., Exchange and power in Social life, New York: John Willey e Sons, Inc., 1964
- BLACK, T.E.; e HIGBEE, K.L., Effects of power threat and sex on exploitation. Journal of Personality and Social Psychology, 1973, Vol. 27, 3, 382-388
- CARTWRIGHT, D., Power: a neglected variable in social psychology. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, 1959
- _____, A field theoretical of power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, 1959
- _____, Influence, leadership, control. In J. March (Ed.), Handbook of organization. Chicago: Rand McNally e Co., 1965
- CROSBIE, Paul V., Social exchange and power compliance: a test of Homans' propositions. Sociometry, 1972, Vol. 35, 1, 203-222

- DEUTSCH, M. e KRAUS, R.M., Teorias in psicologia social. Buenos Aires, Editorial Paidós, 1970
- FRENCH, J.R.P. e RAVEN, B., The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, 1959
- FRENCH, J.R.P. Jr.; MORRISON, H.W. e LEVINGER, G., Coersive power and forces affecting conformity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1960, 61, 93-101
- GARCIA ROSA, L.A., Psicologia estrutural in Kurt Lewin. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes Ltda., 1972
- GOODSTADT, B. e HJELLE, L. Use of power and the attractive other. Proceedings of the 81st Annual Convention of the American Psychology Association. Montreal: Canadá. Vol. 8, 155-156, 1973
- HOMANS, G.C., Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 1958, 63, 597-606
- _____, El grupo humano. Trad. Mirela Reilly de Fahard. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires, - 1963.
- _____, Conferência proferida na Universidade de Michigan. Texto mimeografado, sem referência à data precisa. - 1969.
- JONES, E.E. e GERARD, H., Foundations of social psychology. New York: John Willey e Sons, 1967
- KELLEY, H.H. e RING, K., Some effects of "suspicious" versus "trusting" training schedules. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1961, 63, 294-301
- KIPNIS, D., Does power corrupt? Journal of Personality and Social Psychology, 1972, Vol. 24, 1, 33-41

- MARCH, E., Structural properties of perceived power relation in educational setting. Journal of Experimental and Social Psychology, 1973, Vol. 9, 3, 236-245
- POLLARD, W.E., e MICHEL, T.R., Decision Theory analysis of social power. Psychology Bulletin, 1972, Vol. 78, 6, 433-446
- RODRIGUES, A., Psicologia Social. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, Ltda., 1973
- SCHOPLER, J., Social power. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology. Vol. 2, New York: Academic Press, 1965
- _____, An investigation of sex differences on the influence of dependence. Sociometry. 1967, 30, 50-63
- SCHOPLER, J. e BATESON, N., The power of dependence. Journal of Personality and Social Psychology, 1965, Vol. 2, 2, 247-254
- SCHOPLER, J. e MATHEWS, M.W., The influence of the perceived causal locus of partner's dependence on the use of interpersonal power. Journal of Personality and Social Psychology, 1965, 2, 606-612
- TANNENBAUM, A.S., An event-structure approach to social power and to the problem of power comparability. Behavioral Science, 1962, 7, 315-331
- _____, Control in Organization. New York: McGraw-Hill, 1968
- THIBAUT, J.W. e KELLEY, H.H., The social psychology of groups. New York: John Willey e Sons Inc., 1967
- THIBAUT, J.W. e RIECKEN, H.W., Some Determinants and consequences of the perception of social causality. Journal of Personality, 1955, 24, 113-133

ZALESNICK, A., Interpersonal relation in organization. In
J. March (Ed.), Handbook of organization. Chicago: Rand
McNally e Co., 1965

ZIPF, S.C., Resistance and conformity under reward and punish
ment. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1960, 61,
102-109

V. BIBLIOGRAFIA

- COLLINS, B.E., e RAVEN, B.H., Groups structure: attractions, coalitions, communications, and power. In G. Lindzey e E. Aronson (Eds), The handbook of social psychology, Vol.4, Group psychology and phenomena of interaction. Reading: Mass. Addison-Wesley, 1969
- EMERSON, R.M., Power - dependence. American Sociological Review, 1962, 27, 31-41
- FODOR, E., Disparagement by a subordinate ingratiation and the use of power. Journal of Psychology, 1973, Vol. 84, 1, 181-186
- GUILFORD, J.P., Fundamental statistics in psychology and education. New York: McGraw-Hill Book Co., 1965
- HOWARD, R.A., Decision Theory. Proceedings of the Fourth International Conference on Operational Research. Session 2, International Federation of Operational Research Societies, Boston, 1966
- _____, Decision analysis: perspectives on inference, decision and experimentation. Proceedings, Vol. 58, 5, - maio, 1970
- KATZ, D. e KAHN, R.L., Psicologia Social das Organizações. Trad. Aurphebo Simões. São Paulo: Editora Atlas, S.A., - 1970
- KELLEY, H.H., Interpersonal accomodation. American Psychologist, 1969, 12, 399-410
- KERLINGER, F.N., Foundations of Behavioral Research. New York: Holt Rinehart and Winston, Inc., 1964
- LEWIN, K. Teoria de Campo em ciências sociais. Organizado por D. Cartwright. Trad. de Carolina M. Bori. São Paulo, Livraria Editora Pioneira, 1965

- MARK, M.H. e HILLIX, W.A., Systems and theories in psychology. New York: McGraw Hill Book Co., Inc., 1963
- MATHESON, J.E., Decision analyses practice: exemples and insights. Stanford Research Institute. Menlo Park: California, 1969
- MECHANIC, D., O poder dos subordinados nas organizações complexas. In. R. Dublin, Relações humanas na administração. Trad. de Márcio Cotrin. São Paulo: Editora Atlas, 1971.
- MINDOCK, R., Risk takings as a function of an individual's impression of the power. Psychological Reports, 1972, Vol.3, 2, 471-474
- RAVEN, B.H., Social influence and power. In I.D. Steiner e N. Fishbein, Current studies in social psychology. New York: Holt Rinehart e Winston, 1965
- SALOMON, D.V. Como fazer uma monografia. Belo Horizonte: Instituto de Psicologia U.C.M.G., 1971
- SELLTIZ, C. et al., Métodos de pesquisa nas relações sociais. Trad. de Dante Moreira Leite. São Paulo: Editora Herder e Edit. Universidade de S. Paulo, 1971
- SHERIF, M. Social interation. Chicago: Aldine Publishing, Co., 1967
- STAUB, E. Investigation to goodness: the role of social norms and interpersonal influence. Journal of Social Issues, - 1972, Vol. 28, 3, 131-150
- TANNENBAUM, A.S., An event-structure approach to social power and to the problem of power comparability. Behavioral Science, 1962, 7, 315-331
- _____, Control in Organization. New York: McGraw-Hill, 1968
- THIBAUT, J.W. e KELLEY, H.H., The social psychology of groups. New York: John Willey e Sons Inc., 1967

- THIBAUT, J.W. e RIECKEN, H.W. .Some Determinants and consequences of the perception of social causality. Journal of Personality, 1955, 24, 113-133
- ZALESNICK, A., Interpersonal relation in organizations. In J. March (Ed) Handbook of organization. Chicago: Rand McNally e Co., 1965
- ZIPF, S.C., Resistance and conformity under reward and punishment. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1960, 61, 102-109
- THOMAS. D.L., FRANK, D.D., e CALONICO, J.M., Role-taking and power in social psychology. American Sociological Review, 1972, Vol., 37, 5, 605-614
- THOMPSON, J.D., O Poder em organizações idênticas in R. Dublin, Relações humanas na administração. Trad. Márcio Coutin. São Paulo: Editora Atlas, 1971
- WALKER, T. e MAIN, E., Choice shifts in political decision making: federal - judges and civil liberties cases. Journal of Applied Social Psychology, 1973, Vol., 3, 1, 39-48
- ZAJANC, R.B., Psicologia social. Trad. Carolina M. Bori, São Paulo: Herder, 1969

Dissertação apresentada aos Srs.

Antônio Carlos de Jesus
Deus Pedro Gomes de
Albuquerque

Visto e permitida a impressão

Rio de Janeiro, 13 / 11 / 74

Antônio Carlos de Jesus
Coordenador de Pós-Graduação do
Centro de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada