

A motivação para o poder*

O objetivo deste trabalho é focalizar:

- 1) os aspectos psicológicos da dinâmica do poder,
- 2) algumas táticas usadas na área administrativa; e
- 3) suas ressonâncias na esfera biológica.

Edela Lanzer Pereira de Souza

Doutora e Livre-Docente
em Psicologia Organizacional
do Programa de Pós-Graduação
em Administração da UFRGS.

* Estudo possível graças ao patrocínio da FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos.

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre poder, tradicionalmente, são oriundos da área de Sociologia e Ciências Política. É assunto que tem interessado mais aos governantes do que ao homem comum. No entanto, esse mesmo homem comum, não só está à mercê dos que exercem poder, como ele próprio o exerce, ainda que não o reconheça claramente. Em outras palavras, todos os indivíduos têm motivação para o poder, em maior ou menor grau, e assim o exercem.

Não será tratado aqui o poder derivado mais das atividades e departamentos organizacionais. Para isso recomenda-se a leitura de Mueller (1970), Swingle (1976), Correa (1977), Salancik & Pfeffer (1977) e Freitas (1981).

PODER COMO BUSCA DE REALIZAÇÃO

Foi Alfred Adler, discípulo dissidente de Freud, quem primeiro estudou psicologicamente a necessidade de poder. Para ele, o ser humano estabelece, nos primeiros anos da infância, um plano de vida que supere as suas restrições iniciais. Escolhe um modelo que lhe desperte respeito como pessoa dotada de poder. Poder, portanto, é sentir-se forte.

Afirma o autor (Adler, 1940), textualmente:

“Em última análise, ter um objetivo é aspirar ser igual a Deus. Mas, ser igual a Deus é, de certo, o último dos objetivos - o objetivo dos objetivos, se for lícito usarmos a expressão. (...) na realidade, a criança, no seu processo de desenvolvimento, toma, em substituição, um objetivo mais concreto e imediato. Procura a pessoa mais forte do seu meio é fá-la o seu modelo e o seu alvo. Poderá tratar-se do próprio pai (...) da própria mãe (...) do soldado (...) do médico ou do professor. Porque o (modelo) desperta-lhe o sentimento de respeito como pessoa dotada de poder”.

Em outra obra, Adler (1953), acentua a universalidade do seu modelo motivacional, quando afirma: “Permita-se-me, pois, falar de um objetivo humano geral. Da observação precisa se deriva que a premissa fundamental para a melhor compreensão de qualquer movimento psíquico é que ele tende a um objetivo de superioridade. (...) Seja que alguém queira ser artista ou o primeiro em sua profissão, que alguém queira ser o amo absoluto em sua casa, dialogue com Deus ou fale mal dos demais, que considere sua dor a maior de todas, que se lance em perseguição de ideais inalcançáveis ou derrube antigos ídolos, antigos limites e antigas normas, qualquer que seja seu caminho, sempre é conduzido por seu afã de superioridade, por seu afã de sentir-se semelhante a Deus. No amor, cada um por sua parte, quer sentir seu próprio poder superior ao de seu par.”

O autor ainda esclarece que os indivíduos adotam táticas diversas, para atingir seus objetivos e compensar seus defeitos: o caminho reto e prepotente ou o caminho dos circunlóquios e prudência.

AS FACETAS DO PODER

Poder é tradicionalmente definido como “capa-

cidade de influência”. Tem poder quem consegue dominar, controlar, coibir, persuadir, seduzir alguém.

Essa influência não se reduz apenas ao plano intelectual e da ação, mas pode se estender ainda ao plano dos sentimentos. Assim, uma pessoa tem poder, se desperta em outra, emoções de amor, ódio, medo, etc.

Tradicionalmente, também, a tônica tem sido posta no poderoso influenciador. No entanto, é preciso não esquecer o reverso da medalha, onde se encontra que “poder é liberdade de escolha” - ou seja: deixar-se ou não influir.

Dessa forma, não são só os fortes que têm poder. Os fracos exercem tirania sobre os fortes, através de mecanismos de desvalia que despertam sentimentos de compaixão e/ou culpa. Quem assume papel de vítima acaba sempre perseguindo os outros com suas queixas, incompetências, pedidos de ajuda, ressentimentos e ameaças de remorso. Berne (1974) e Steiner (1976) analisam minuciosamente os jogos de poder e impotência que as pessoas usam, para exercer controles.

Essa mesma dicotomia dominador-dominado também pode ocorrer internamente, com mais frequência nas pessoas neurotizadas. Estas se encontram divididas entre um “eu” incapaz, “coitadinho” e um “eu” exigente, algoz, que exige perfeição. Perls (1972), assim o descreve:

“A pessoa está fragmentada em controlador e controlado. Esse conflito interior (...) nunca é solvido, porque ambos lutam por sobrevivência. Esta é a base do célebre jogo da tortura, (...) porque o controlador faz demandas perfeccionistas impossíveis”.

Por seu turno, o controlado frustra as exigências, falhando, desperdiçando tempo, adiando, levando a melhor com suas artimanhas.

Bennis (1976) também relata suas dificuldades, enquanto reitor de uma universidade americana. Embora seus companheiros o apoiassem abertamente, uma “conspiração inconsciente” os impedia de realizar os objetivos acordados.

O exercício do poder, no entanto, nem sempre é egoístico. Este é mais encontrado nas pessoas imaturas, em estágios de baixo desenvolvimento social, que lançam mão de manipulação ou da força para obter vantagens pessoais. As pessoas em estágios mais amadurecidos exercem o poder socializado, tendo em vista o bem-estar e o crescimento dos outros. McClelland (1979) assim descreve:

“A face negativa ou pessoal do poder se caracteriza pelo modelo domínio-submissão: se eu ganho tu perdes. É primitivo no sentido de que as estratégias empregadas são adotadas cedo na vida, antes da criança ser suficientemente socializada para aprender técnicas de influência mais sutis”.

Essas pessoas têm fantasias de conquistas e, na vida real, são agressivas, gostam de adquirir objetos de prestígio, beber muito e dar conselhos não solicitados.

O poder socializado, ao contrário, não é defensivo não é uma compensação para mascarar fraquezas. Ele se caracteriza pela preocupação com o estabelecimento de objetivos grupais e a procura de meios

para atingi-los, bem como o fortalecimento dos membros do grupo. McClelland (1970) esclarece: "Isso demonstra o paradoxo, em última análise, da liderança social e do poder social: para ser um líder efetivo, é preciso transformar os chamados seguidores em líderes".

As pessoas que exercem esse tipo de poder, sentem ambivalência e dúvida quanto à sua força pessoal, pois temem que sua vitória represente uma perda para alguém. Na realidade caminham sobre um fio de navalha: por um lado, se não tomam iniciativas e não são persuasivas, deixam de exercer liderança: por outro lado, se as assumem demais, descambam para o autoritarismo.

Outra faceta interessante de examinar é o poder feminino. McClelland (1975) encontrou em suas pesquisas que as mulheres são mais rápidas em reconhecer sua interdependência e estão mais interessadas nas situações nas quais a interdependência é importante. Derivam grande poder do fato de se doarem, serem úteis, e ajudarem aos outros. Já os homens usam com maior frequência o poder assertivo e competitivo - modos esses todos reforçados pela cultura.

AS TÁTICAS DO PODER NA ADMINISTRAÇÃO

Se poder é "capacidade de influência" e se também pode ser definido como "liberdade de escolha", segue-se que o administrador é altamente dependente dos seus subordinados, colegas clientes, fornecedores, além de superiores hierárquicos. Poucos estudos têm sido feitos sobre as táticas que o administrador usa para exercer poder. Bem mais conhecido é o trabalho de Franch e Raven (1969), que identificaram as cinco bases de poder, conforme seja apoiado na legislação, na recompensa, na punição, na especialização ou na referência (identificação).

Kotter (1977), a partir daí, descreve quatro táticas de poder exercidas pelos gerentes.

A primeira consiste na criação de um senso de obrigação e dívida nos subordinados. Para alcançar isso, o gerente presta favores, contando com o retorno agradecido.

O segundo meio de alcançar poder é construir uma imagem de competência, a qual é alimentada por realizações visíveis. A importância profissional é disseminada através de publicações, participação em congressos, discussão de assuntos da própria especialidade - e omissão nos assuntos mais conhecidos.

Um terceiro método, usado pelos gerentes, é estimular a identificação com eles, nos subordinados, tanto no plano consciente, como inconsciente. Aí reside a força do líder carismático. Kotter (1977) descreve:

"Os gerentes desenvolvem poder baseado na visão idealizada que os outros têm dele, de, diversos modos. Eles procuram parecer e comportar-se da maneira que os outros respeitam. Eles circulam e se tornam visíveis aos empregados e fazem preleções sobre objetivos organizacionais, valores e ideais. Eles até selecionam as pessoas suscetíveis a esse tipo de influên-

cia, quando fazem contratação e promoção de pessoal".

A última tática, é fomentar nos outros a idéia de dependência, para obter ajuda e evitar a dor. Isso o gerente consegue através do controle de decisões, finanças, informações, equipamento, espaço físico e empregados. Ao mesmo tempo ele cuidadosamente cultiva a imagem de seu poder, através de decoração ostensiva e contato com pessoas de prestígio.

Korda (1976) também faz um relato pormenorizado de como um executivo usa o espaço físico, o tempo e as pessoas, para ressaltar o seu poder.

Mais reveladores no entanto, foram os achados de Martin e Sims (1971), mais tarde retomados por Mc Murry (1978) e Huber (1981), que perguntaram aos administradores: "Como pode o poder ser exercido mais eficazmente? Quais são alguns dos estratagemas políticos que o administrador precisa empregar, para levar adiante sua responsabilidade e carreira?"

Os pesquisadores encontraram nove táticas, a seguir descritas:

- o administrador é muito cauteloso em aceitar conselhos e só o faz quando deseja, para não ficar sob pressão, nem revelar-se vacilante ou inconsistente;
- ele cultiva alianças, protegidos e padrinhos, pois isso abre os caminhos da comunicação e da progressão;
- ele garante espaços de manobra, não se comprometendo definitivamente com uma posição ou programa, viabilizando saídas de escape;
- o administrador controla a informação, decidindo quem pode saber o quê e quando;
- ele é perito em fazer concessões, muitas vezes mais aparentes do que reais;
- manipula o tempo, quando pressionado contra sua vontade, isto é, inicia a ação, mas não a termina, protela;
- desenvolve a auto-dramatização, isto é, seleciona vestuário, postura e voz para convencer;
- revela decisão e confiança, através da aparência e dos atos. Se isso não for possível numa reunião, por exemplo, é preferível adiar a reunião.

Por último, alguns respondentes declararam que é importante evitar sentimentos e amizades sociais, pois a privacidade e a marginalidade garantem melhor a posição de chefe.

No estudo de perfis de executivos, Maccoby (1977), McClelland (1975, 1977) e Rogers (1978) também encontraram que a inibição emocional é característica frequente. Os empresários são pessoas não muito efusivas, nem íntimas, não revelam seus sentimentos, não contam seus sonhos, nem mesmo à família.

Para Zaleznik e de Vries (1981) essas características, no entanto, são racionalizações para defender egos vulneráveis.

Na mesma linha, Rollo May (1981), psicólogo contemporâneo, afirma:

"Uma boa parte da vida humana pode ser considerada como o conflito entre poder, por um lado (isto é, formas eficazes de influir sobre outros, realizando assim, em realizações interpessoais, o sentido da própria significação pessoal), e impotência, por outro".

O autor ainda chama atenção para a dificuldade

de de encarar tanto poder (pelas conotações malélicas que costumam lhe ser atribuídas), como a própria impotência.

PODER E DISTÚRBIOS CÁRDIO-VASCULARES

Os administradores muitas vezes pagam um preço alto pelo seu sucesso (Steiner, 1978). A incidência de acidentes circulatórios na classe executiva é notória.

Embora seja comum acreditar que os altos escalões são os que mais se desgastam com as tensões do poder, autoridade e responsabilidade, isto não foi confirmado nas pesquisas de Ivancevich; Matteson e Preston (1982), que encontraram o gerente do escalão intermediário como o mais "estressado" na hierarquia organizacional.

Outros dois estudos científicos são notórios.

O primeiro já realizado há alguns anos (Dunbar, 1948), investigou as características de personalidade de pessoas hospitalizadas com problemas cardíacos e de hipertensão.

A anamnese dos pacientes revelou que sempre havia uma problemática de poder envolvido no passado e no presente: conflitos de autoridade, ambivalência no desempenho de papéis domínio-submissão.

As pessoas hipertensas revelaram muita sensibilidade à crítica e medo de não alcançarem os padrões exigidos, pois tinham grande necessidade de serem perfeitas. Preferiam, por isso, ocupações abaixo de sua real capacidade. Tinham problemas com seus superiores e revelavam uma tensão generalizada. Embora fossem ambiciosas e tivessem objetivos, nem sempre os alcançavam, por causa de momentos de fraqueza ou emoção.

Dunbar (1948) assim descreve:

"Pacientes com moléstias de hipertensão cardio-vascular aparentam uma personalidade caracterizada por um considerável grau de auto-controle a reserva. Isso é muitas vezes rompido por uma reatividade emocional e calor humano, melhor descritos com uma tendência a erupções vulcânicas de irritabilidade, humor ou sentimento."

Mais da metade desses pacientes consumiam café, cigarros e álcool excessivamente. Revelavam conflitos no binômio auto-afirmação e passividade, especialmente por medo à crítica. Seu comportamento se caracteriza, externamente, pelo desejo de agradar, combinado com rebelião crônica. A expressão verbal típica é: "Eu sempre tenho de ceder, mas depois fico furioso".

Os pacientes com oclusão coronária também consumiam muito café e fumo. Trabalhavam excessivamente e eram mártires dos seus princípios. Enquanto os hipertensos são mais voltados para os valores dos outros, os cardíacos são mais escravos dos seus próprios.

Dunbar (1948) assim os caracteriza:

"Eles têm um ar geral de auto-suficiência e tendem a dominar nas relações sociais, através de superior habilidade de argumentação. Raras vezes se permitem liberdade de expressão emocional, mas falam sobre si

mesmos e descrevem seus sentimentos, à medida em que podem encontrar uma fórmula ou precedente respeitável, tais como Schopenhauer ou a Bíblia, por exemplo."

Essas pessoas aceitam o princípio de hierarquia, identificam-se com as figuras de autoridade e procuram tornar-se superautoridades. Ao contrário dos hipertensos, não são ambivalentes e decidem-se facilmente.

Os dois quadros clínicos não são mutuamente excludentes, podendo encontrar-se no mesmo paciente. É difícil, ainda, identificar o que é devido à hereditariedade e o que é aprendido desde muito cedo no ambiente familiar. O estilo dos membros da família pode servir de modelo aos filhos.

Outra pesquisa médica mais recente, merecedora de consideração, é a de Friedman e Rosenman (1975). Concluíram que, embora possa haver causas hereditárias ou influências do estilo de alimentação, as moléstias cardio-vasculares são, acima de tudo, devidas a um estilo de personalidade, que os autores denominaram de Tipo A. Essa pessoa, pelo seu estilo de vida, "fabrica" triglicerídios e colesterol, que vão prejudicar o desempenho cardíaco e circulatório, não ocorrendo o mesmo com as pessoas do Tipo B.

As características dos indivíduos Tipo A são as que segue:

- a. sentem-se constantemente pressionados pelo relógio, procurando sempre fazer mais, em menos tempo. Acumulam-se de trabalho e impõem a si mesmos prazos por demais curtos para a execução. Dessa forma, são impacientes, estão sempre apressados e acabam investindo muito pouco em criatividade (pois a repetição de expedientes é mais econômica), tornando-se estereotipados;
- b. são obcecados por números e avaliam as atividades e coisas, quantitativamente. Sentem-se atraídos por mais e mais dinheiro. Suas próprias realizações são medidas em termos de algarismos;
- c. Tipo A, embora aparentemente confiante e seguro de si, encobre muita insegurança de *status*. É importante, para ele, o respeito e a admiração dos outros, valorizando sobremaneira a estima dos seus superiores. Não gosta, no entanto, de bajulações, pois detesta a hipocrisia e ele próprio é o maior crítico de suas realizações;
- d. outra característica importante no Tipo A é a sua necessidade de competição e agressividade. Assim como luta contra o tempo, sente-se estimulado a desafiar concorrentes, especialmente se forem de Tipo A. Irrita-se com muita facilidade, sempre pronto à expressão de sentimentos hostis. Sua voz costuma ser enérgica.

Esses achados correspondem claramente aos achados de Dunbar (1948) antes descritos.

Vale acrescentar ainda que o Tipo A é enfaticamente produzido e estimulado pela nossa sociedade ocidental. Por isso mesmo, a maior parte da população deste hemisfério, especialmente a masculina, se enquadra nesse tipo.

Friedman e Rosenman (1975) também descrevem as características do indivíduo Tipo B, praticamente opostas ao Tipo A. Chamam atenção, no entan-

to que os tipos raramente são puros, mais se apresentando com dois extremos num espectro:

- a. o Tipo B é paciente, criativo e amistoso;
- b. não sente necessidade de falar de suas realizações, a não ser que as circunstâncias o exijam. É mais interessado em ser do que em ter;
- c. dedica-se aos jogos para relaxar e divertir-se e não para exibir-se e mostrar superioridade;
- d. É capaz de relaxar sem sentir culpa e trabalhar sem agitação

Os autores ainda fazem algumas recomendações para cultivar o Tipo B, atenuando os hábitos, em geral arraigados, do Tipo A.

A primeira recomendação é conhecer-se, auto-avaliar-se honestamente. O Tipo A tende a mascarar e negar suas características, minimizando-as, achando que não são tão nocivas. Nega a gravidade do seu estado.

A segunda recomendação é aprender a relaxar, a descontrair-se, a *take it easy*. Na nossa gíria há uma expressão preciosa que diz muito bem como agir: "levar com sangue doce".

Para isso, é preciso libertar-se da pressão do relógio o que, por sua vez, se consegue através de dois mecanismos: organizar o trabalho e estruturar o tempo. Um método eficaz é dividir as tarefas e hierarquizar sua premência, bem como alocá-las em cronogramas realísticos. Grande parte das pessoas – especialmente as do Tipo A – infelizmente se habituaram a produzir mais sob pressão e têm dificuldade em se organizar de maneira mais racional.

Também recomenda-se o cultivo das Belas Artes e da Filosofia. Meditar sobre a Verdade, o Belo e o Bom traz questionamentos salutares ao estilo de vida que se leva.

Nos Estados Unidos e Europa (Buntinx, 1977) vários programas têm sido instituídos para distensionar executivos, passando pela gama de ouvir concertos, pintar, esculpir e fazer poesia. A esse respeito, encontrou-se que versejar é um excelente recurso para aliviar tensão, pois a energia é derivada para um trabalho criativo, estético, gratificante e intelectual.

No rol dos conselhos não poderiam faltar as recomendações mais tradicionais de praticar esportes não-competitivos, cultivar *hobbies*, frequentar teatros e danças, fazer jardinagem etc. Desafortunadamente essas atividades de lazer seduzem mais às pessoas do Tipo B, do que às do Tipo A, que são as mais necessitadas.

UMA NOVA TIPOLOGIA DE PODER

A partir de entrevistas e testagens, com adultos do sexo masculino e feminino, McClelland (1975) identificou quatro formas de poder, a seguir descritas.

O poder dependente, conforme seu nome sugere, decorre de outrem com poder mais alto, com quem o sujeito se relaciona. A pessoa é poderosa, porque está identificada com alguém poderoso. Este é o caso dos religiosos e místicos, cujo poder se deriva de Deus ou de forças superiores. É um poder que não se exerce

agressivamente sobre os outros, mas que constrói um eu mais forte. As pessoas que aqui se enquadram gostam de literatura e filmes de natureza agressiva e sexual, exercendo essas ações vicariamente, por fantasia, através de outros.

Originalmente, este é o primeiro poder que a criança sente e exerce, por simbiose com a mãe. É dela que deriva sua força, contando com sua proteção e sugando-lhe o seio. Na linguagem psicanalítica, esse é um estágio oral, porque o sujeito introjeta e suga o poder que vem de outrem.

O poder autônomo, como seu nome indica, deriva de força do próprio sujeito, que cultiva esse poder para o seu próprio fortalecimento e não para exercê-lo sobre outros. As pessoas que se enquadram nessa categoria cultivam o auto-aprimoramento e auto-controle; desenvolvem as capacidades corporais, fazendo exercícios físicos, e as capacidades intelectuais, estudando. Seu poder está na independência e não-submissão. São organizados e gostam de colecionar coisas.

Do ponto de vista psicanalítico, estão na fase anal, porque valorizam a autonomia, são perfeccionistas e obsessivos. Lembram a criança que se desliga da mãe e quer se governar sozinha. Nesta classe McClelland encontrou muitos profissionais de Psicologia, especialmente aqueles que seguem as escolas de auto-determinação.

O poder competitivo é o tradicionalmente conhecido e que se constitui na influência que alguém exerce sobre outrem. As pessoas dessa categoria preocupam-se em controlar, sobrepujar, vencer, derrotar. Cultivam a força pessoal para exercê-la sobre os outros e são muito assertivos. Estão sempre estabelecendo comparações e cultivam os símbolos de status: carros, jóias, títulos. Apreciam esportes de competição.

Na linguagem psicanalítica, enquadram-se na fase fálica, pois exibem suas posses e sua força. As profissões mais frequentes encontradas nessa categoria, por McClelland foram: políticos, jornalistas, professores e advogados criminais.

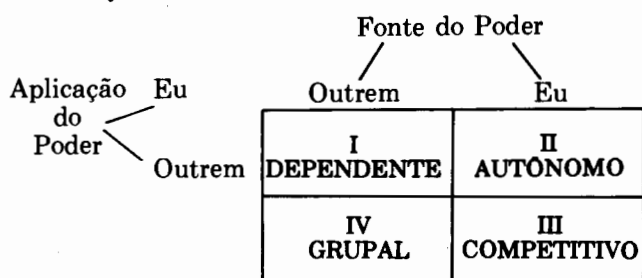
Finalmente, o **poder grupal** se exerce sobre os outros em nome de uma entidade coletiva, redundando num desprendimento, pelo bem comum. Os indivíduos exercem poder em nome do dever e se preocupam com a coletividade, com o social. Essas pessoas pertencem a muitas organizações e assumem postos diretivos. Aí foram encontrados administradores em maior número. O risco dessa forma de poder é o messianismo, em que o eu acaba sacrificado pela comunidade.

Na teoria psicanalítica, esse é o estágio genital, mais avançado, em que a pessoa é capaz de doação, companheirismo e mutualidade.

Embora as quatro formas de poder representem um crescimento evolutivo, não são mutuamente excludentes. As pessoas podem fazer uso de vários tipos de poder, conforme as circunstâncias.

McClelland (1975) sintetiza a tipologia num quadro matricial que retrata a fonte e a aplicação do poder (ver fig.).

QUADRO DE ANÁLISE DO PODER



CONCLUSÕES

Variados são os caminhos que a necessidade de poder percorre e múltiplas são as suas formas de expressão. Ora ela se revela na ação, ora ela se disfarça num sintoma orgânico; ora ela é mantida de forma hostil, ora se refugia num veículo social.

O estilo de poder adotado prende-se muito à experiência de vida do sujeito: anos de infância, esquema corporal, relações paternas, sucessos e frustrações.

A necessidade de poder não deve ser reprimida, mas sim reconhecida e canalizada para formas de expressão mais construtivas, não patológicas.

Para finalizar, é oportuno lembrar Selva (1975) que dedicou sua vida ao estudo do *stress*, suas origens e conseqüências. Esse cientista-filósofo reconhece que é difícil "amar ao seu semelhante como a si mesmo", porque o ser humano é biologicamente egoísta. No entanto, ele necessita de aprovação social. Daí a recomendação:

"É mais importante trabalhar no sentido de aperfeiçoar-se e assim garantir sua utilidade, seja qual for seu destino. (...) Em outras palavras, seu valor está à medida em que é capaz de colher o amor dos seus semelhantes."

BIBLIOGRAFIA

- ADLER, Alfred** - *A ciência de viver*. Rio, José Olympio, 1940.
- ADLER, Alfred** - *Practica y teoria de la psicologia del individuo*. Buenos Aires, Paños, 1953.
- BENNIS, Warren** - *The unconscious conspiracy: Why leaders can't lead*. N. York, AMACOM, 1976.
- BERNE, Eric** - *Os jogos da vida*. Rio, Artenova, 1974.
- BUNTINX, Henry** - O administrador, sua pessoa, sua cultura e seu "stress". São Paulo, IDORT, jul./ago., 1977.
- CORREA, Joaquim Sérgio de Oliveira** - *O exercício do poder na administração*. Rio, Documentário, 1977.
- DUNBAR, Flanders** - *Psychosomatic diagnosis*. N. York, Hoeber, 1984.
- FREITAS, Renan Springer** - Ambiente e poder organizacional: notas de pesquisa sobre uma empresa estatal. São Paulo. *Revista de Administração*, IA-USP, 16(3): 95-103, jul./set. 1981.
- FRENCH, J. e RAVEN, B.** - As bases do poder social. In: CARTWRIGHT, Dorwin e ZANDER, Alvin. *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo, Herder, 1969.
- FRIEDMAN, Meyer & ROSEMAN, Ray** - *Type a behavior and your heart*. Greenwich, Fawcett Crest, 1975.
- HUBER, V.L.** - The sources, uses and conservation of managerial power. N. York, AMACOM, 1981.
- IVANCEVICH, J.M.; MATTESON, M.T. & PRESTON, C.** - Occupational stress, type a behavior, and physical well being. *Academy of Management Jr.*, 25(2): 373-391, jun. 1982.
- KORDA, M.** - O poder: como conquistá-lo, como utilizá-lo. São Paulo, *Exame*, 11 jul. 1976. (ed. especial).
- KOTTER, J.** - Power. Dependence and effective management. Cambridge, *Harvard Business Rev.*, jul./Aug., 1977:127-128.
- MACCOBY, Michael**. *Perfil de águia*. Rio, DIFEL, 1977.
- MARTIN, N.H. & SIMS, J.H.** - Power tactics. In KOLB, D. et. al. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood. Cliffs, Prentice-Hall, 1971.
- MAY, Rolle** - *Poder e inocência*. Rio, Zahar, 1981.
- McCLELLAND, David** - The two faces of power. *Journal of International Affairs*. 24(1):29-47, 1970.
- McCLELLAND, David**. *Power: The Inner Experience*, N. York, Irvington, 1975.
- McCLELLAND, D. e BUR-**
- NHAM, D.** - O poder é a grande motivação dos bons gerentes. São Paulo, *Exame*, 27 abr. 1977.
- McMURRY, R.N.** - O poder e o executivo ambicioso. São Paulo, *Bibl. Harvard de Administração de Empresas*. 5(20) 1978.
- MUELLER, R. K.** - *Risk, survival, and power*. American Management Association, 1970.
- PERLS, Frederick**. - *Gestalt therapy verbatim*. N. York, Bantam, 1972.
- ROGERS, C.** - *Sobre o poder pessoal*. São Paulo, Martins Fontes, 1978.
- SALANCIK, Gerald R. and PFEFFER, Jeffre** - Who gets power - and how they hold on to it - a strategic contingency. model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3):2-21, 1977.
- SELYE, Hans** - *Stress without distress*. N. York, Singnet, 1975.
- STEINER, Claude** - *Os papéis que vivemos na vida*. Rio, Artenova, 1976.
- STEINER, Jerome** - Qual o preço do sucesso? S. Paulo, *Biblioteca Harvard de Adm. de Empresas*. 5(14) 1978.
- WINGLE.** - *The management of power*. N. York, Wiley, 1976.
- ZALEZNIK, A. e De VRIES, M.** - *O poder e a mente empresarial*. São Paulo, Pioneira, 1981.