

**Área Temática: Gestão de Pessoas – Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**

**Título: A Anatomia do Poder: um estudo em Escolas Públicas de Ensino Fundamental do Centro-Oeste mineiro, à luz de Galbraith.**

**AUTORES**

**JORGE SUNDERMANN**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
jsundermann@pucminas.br

**WAGNER FERREIRA DE ALMEIDA**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
wagnerguigo@yahoo.com.br

**Resumo**

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar, na percepção dos gestores, professores e funcionários de duas escolas, os elementos que investem os gestores de poder e permitem aplicá-lo, mantê-lo ou perdê-lo. Com abordagem qualitativa e quantitativa de análise, os dados foram coletados por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado e questionário estruturado. Para fornecer suporte empírico ao escopo da pesquisa, tomou-se como sujeitos da pesquisa diretores e funcionários de duas Escolas Públicas de Ensino Fundamental, localizadas em Pimenta – MG. A análise dos dados foi baseada na obra “Anatomia do Poder” de John K. Galbraith, com vistas a fazer um confronto das percepções dos participantes com os conceitos e percepções estudadas. Por meio dos dados coletados e análises realizadas foi possível observar que dentre as fontes de poder citadas por Galbraith (1986), destacam-se nas instituições estudadas a personalidade e a organização como principais fatores para a manutenção do poder. E dentre os instrumentos utilizados para exercê-lo encontram-se o poder condigno e o poder condicionado. A propriedade como fonte e o poder compensatório como instrumento de poder, apesar de possuir sua importância nas relações de poder, neste estudo não foram destacadas.

**Abstract**

This study aimed at identifying, in the perception of managers, teachers and staff from two schools, the elements that the managers who hold the power invest in and allow to apply, keep or lose it. By the means of qualitative and quantitative analysis, the data were collected through interviews with semi-structured criteria and structured questionnaire. To provide empirical support to the scope of the study, directors and staff of two Public Schools in the Elementary level, located in Pimenta – MG, were chosen as the subjects of the study. Data analysis was based on “The Anatomy of Power” by John K. Galbraith in order to compare the perceptions of the subjects with the concepts and perceptions studied. Through the collected data and carried out analysis it was possible to observe that among the sources of power mentioned by Galbraith (1986), the personality and the organization stand out as the main factors for maintaining power in the studied institutions. And among the tools to exercise it both condign and conditioned power are found. Despite being important for power relations, either the property as a source or the compensatory power as a tool of power, have not been stressed on this study.

Palavras-chave: Relações de poder. Fontes de poder. Instrumentos de poder. Organização escolar.

Keywords: Power relations. Sources of power. Instruments of power. School organization.

## 1 Introdução

Em face das constantes transformações pelas quais passam, as organizações modernas se tornam fontes de análises e estudos que buscam compreender sua complexidade, as relações que definem e as interações e resultados que apresentam à sociedade. Considerando suas finalidades essenciais que incluem a produção de bens e serviços, conhecimentos e satisfação de necessidades, há de se estudar as complexas relações que se estabelecem em seu interior e que influem diretamente na vida das pessoas nelas inseridas.

Nessas relações, parece natural que um indivíduo ou grupo desponte como líder, condutor e, por vezes, controlador dos demais para que os objetivos propostos sejam alcançados. Neste contexto, definem-se pessoas que dão ordens e outras que se submetem e as cumprem em um processo de relações de poder, que pode ser canalizador de esforços, mas também instrumento de subjugação.

A questão do poder estabelecido nas relações entre pessoas, no cotidiano das organizações acompanha o ser humano ao longo da história. Entre outras coisas, busca-se compreender o que move as pessoas a criarem e manterem relações de influências umas sobre as outras. Nessa perspectiva, Faria (2003) considera que o pesquisador deve buscar a compreensão do poder por meio da observação e da análise das múltiplas manifestações desse poder, atentando para as vozes dos diferentes atores organizacionais.

Nesse contexto, esta pesquisa buscou descrever a percepção dos gestores, professores e funcionários de duas escolas quanto aos fatores que investem os gestores de poder e lhes permitem aplicá-lo, mantê-lo ou perdê-lo.

No contexto da escola pública, desenrolam-se relações de poder, às vezes inconscientes e despercebidas, às vezes claramente identificadas, como o poder formal e impessoal. A pesquisa que originou este artigo buscou responder a questão: quais as fontes, instrumentos de exercício, fatores mantenedores e de perda de poder que fazem com que os gestores exerçam influência sobre o corpo docente e técnico-administrativo em organizações?

O objetivo deste estudo é identificar, na perspectiva de Galbraith (1986), quais as fontes, instrumentos de exercício, fatores mantenedores e de perda de poder que fazem com que os gestores exerçam influência sobre o corpo docente e técnico-administrativo em organizações escolares.

Nas organizações objetos de estudo do presente trabalho, verificam-se a intensificação de relações de poder e parece relevante o estudo para clarear os elementos que potencializam estas relações. Embora a hierarquia dos cargos nas organizações pareça ser um dos fatores mais significativos na definição das relações de poder, acredita-se que há outros elementos, que se busca identificar na pesquisa, que de forma menos explícita, assumem papel importante na configuração das relações de poder estabelecidas.

O artigo divide-se em quatro partes principais, além desta introdução. A primeira é destinada à apresentação da fundamentação teórica, a segunda explicita a metodologia de pesquisa utilizada e a terceira apresenta a análise dos dados coletados. Por fim, a quarta e última consiste em sintetizar as considerações finais, buscando responder ao objetivo central da pesquisa.

## 2 Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica, na definição de Togatlian (2004) é um processo no qual as bases teóricas são estabelecidas e orientam a pesquisa através da definição de elementos científicos, portanto, serão apresentados neste tópico os conceitos-chave usados na elaboração desta pesquisa. No que diz respeito à temática, faz-se uma breve análise sobre o *Poder nas organizações, sua Conceituação e Classificação*. Em seguida, discute-se o *Poder em Ação e a Dialética do Poder* e para finalizar os termos *Instrumentos e Fontes de Poder* são delineados

de modo a clarear as percepções sobre o tema e lançar luzes para as leituras e interpretações que podem e devem ser feitas.

## 2.1 Poder nas Organizações

Na sociedade moderna, as organizações se tornaram entidades centrais, não só porque produzem bens e serviços, mas também porque produzem formas de comportamento e de raciocínio (MOTTA, 1993). São elementos de uma sociedade e, portanto, fazem parte da cultura e estabelecem subculturas desta sociedade em processos relacionais de indivíduos. Neste contexto emergem as relações de poder, que segundo Damasceno e Carvalho (2004) não se limitam ao poder que se encontra na estrutura hierárquica da empresa.

Apesar de poder ser um conceito básico na vida organizacional, Frost (1987) *apud* Damasceno e Carvalho (2004) assegura que ele ainda permanece recém descoberto, confuso e sujeito a várias controvérsias e debates. A maior dificuldade em descrevê-lo e analisá-lo se dá em partes por ser um fenômeno multifacetado, que possui algumas características visíveis e outras ocultas.

A questão da hierarquia e da autoridade como estruturas formais, através das quais se exerce poder nas organizações, é relevante, mas não pode reduzir a análise. O poder nas organizações é mais amplo. Existem formas de poder que não respeitam e, portanto, não se explicam pela estrutura hierárquica, que vão além dos indivíduos e que estão impregnadas em aspectos complexos.

Para Leitão (1996) as análises sobre poder feitas nos modelos de gestão atuais buscam manter e justificar sistemas hierárquicos de autoridade, tecnologias e ideologias, sendo que estes elementos possuem implementação simultânea e se reforçam mutuamente, tornando-se ferramentas cognitivas que sustentam o sistema de poder. Poder este que é, em geral, exercido de forma sutil e raras vezes questionado.

## 2.2 O significado do Poder

O termo poder assim como muitos outros, têm sido frequentemente, utilizado sem uma necessidade aparente de se refletir sobre o seu significado. No entanto, quando se trata de relações entre pessoas, o poder se torna fonte de reflexão, devido aos desdobramentos que as relações trazem para a sociedade e conseqüentemente, para as organizações e pessoas.

Uma ideia bastante difundida de poder está relacionada ao conceito proposto por Weber que o traduz como sendo "a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas" (WEBER, *apud* GALBRAITH, 1986, P. 2). Essa concepção de poder está ligada à capacidade de certos grupos ou indivíduos imporem controle e domínio sobre outras pessoas, visando o atingimento de determinados objetivos.

O conceito Weberiano de poder, certamente, refere-se à noção mais comum, aproximando-se inclusive da significação do termo no seu uso rotineiro. Por isso, este seria, pelo fato do poder assumir um significado tão ligado ao senso comum, o motivo da palavra ser empregada tão frequentemente sem maior necessidade aparente de definição.

No mesmo sentido, Srour (1998), considera que a fonte originária do poder encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de "efeitos desejados" ou no controle das ações dos outros. O indivíduo ou o grupo dotado de poder pode influenciar o comportamento e os resultados de outras pessoas; pode conseguir o que vai de encontro com seus interesses. "O poder influencia quem consegue o quê, quando e como" (MORGAN, 1996, P.163). Em face disso, quando os últimos não concordam necessariamente com as imposições dos primeiros, mas mesmo assim o fazem, tem-se como consequência uma relação de poder. Crozier & Friedberg (1990) citados por Sündermann e Rolim (2003), Katz e Kahn (1970) e Wagner III e Hollenbeck (2002) concordam com esta definição de poder, porém, tentam explicitá-la melhor e de forma mais profunda através do

resgate das diferenças e proximidades da palavra poder com outras palavras como: influência, dominação, autoridade.

Crozier & Friedberg (1990) *apud* Sündermann e Rolim (2003) definem o poder como sendo: a) uma relação e não atributos; b) uma relação instrumental, que motiva os atores a utilizarem recursos; c) uma relação não transitiva, pois cada ação constitui uma situação específica em torno da qual se desenvolve uma relação particular de poder; e, d) uma relação recíproca, pois exige intercâmbio, porém, desequilibrada já que as forças que interferem no intercâmbio favorecem mais a uma das partes.

Parece haver certa concordância, mesmo que muitas vezes os termos usados para sua definição sejam diversos, sobre o que pode ser considerado poder: uma forma de relação que faz com que uma pessoa ou grupo (mandante) tenha a capacidade de conseguir fazer com que outra pessoa ou grupo (mandado) faça a vontade do primeiro.

### 2.3 Classificações do Poder

Alguns estudos que buscaram identificar os fatores que fazem com que uma pessoa exerça, sobre a outra, uma influência tal que esta última haja segundo a vontade da primeira tem apresentado alguns resultados esclarecedores.

Para French e Raven (1956) citado por Sündermann e Rolim (2003) há cinco fatores que influenciam, estabelecem relações de poder, entre as pessoas: 1) experiência, 2) referência, 3) legitimidade, 4) recompensa, 5) coerção. Os autores definiram as formas como cada um dos cinco fatores pode ser usado. Segundo eles, o poder baseado na experiência pode ser utilizado como fonte de fornecimento de informações. Quando toma como base a referência, faz com que os subordinados gostem do líder. A legitimidade tem como base um alto cargo ou nível hierárquico que legitima determinadas posições de poder. O poder baseado nas recompensas é utilizado para dar recompensas pela conformidade dos subordinados, ou para punir, com a retirada de benefícios, a não execução de uma ordem ou determinação. Por fim, o poder baseado na coerção é usado na punição da não conformidade.

O poder da experiência, competência, provém do fato de uma das partes contar, ou parecer contar, com conhecimentos e habilidades que a outra não possui. Títulos diversos podem incrementar a percepção que um tem em relação ao outro. Desta forma, a obtenção de títulos, como bacharel, especialista, mestre, doutor e outros tendem a elevar a percepção de maior perícia que uma pessoa tem sobre outra, principalmente em função da evolução tecnológica, que exige cada vez mais pessoas especializadas e com conhecimentos específicos.

Segundo Morgan (1996) a posse da informação certa ou sua correta sistematização pode aumentar o poder dos membros de uma organização.

Já o poder de referência é estabelecido quando o subordinado considera a forma de agir e de ser de seu superior hierárquico como sendo adequadas. A admiração pela postura, valores demonstrados, forma de agir, empatia estabelecida, são elementos que fazem com que o subordinado goste ou admire o superior. O status, obtido através de um cargo ou feitos considerados excepcionais, normalmente conferem à pessoa uma representação mais elevada, tendendo a levar outras pessoas a admirá-la e considerá-la como referência nas relações interpessoais. “O Poder de Referência é baseado no magnetismo ou carisma pessoal. Em muitos casos, as pessoas se identificam com outra devido a certos traços pessoais ou características de personalidade” (BOWDITCH e BUONO, 1997, P.119).

O poder legítimo, por sua vez, é estabelecido através de funções, cargos, títulos estabelecidos em um determinado contexto. Desta forma, legitima-se a um doutor uma capacidade superior à de um mestre, mesmo que ambos tenham qualidades, conhecimentos e habilidades semelhantes. Esta forma de poder provém da crença que se tem de que a pessoa com determinado título ou função possui uma qualificação correspondente. Em outras palavras, o subordinado acredita que o superior está em tal posição por estar realmente preparado,

legitimando seu poder. Segundo Morgan, aparece “*quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer.*” (MORGAN, 1996, P. 164)

O poder de recompensa é estabelecido quando uma das partes tem a possibilidade de premiar a outra, quando esta segue as definições estabelecidas pela primeira. O detentor do poder tem as condições de oferecer algum bônus desejado pelo subordinado.

O poder da coerção provém da possibilidade do superior poder punir o subordinado caso este não siga as suas ordens. A possibilidade de sofrer alguma sanção significativa da outra parte faz com que o subordinado haja de forma a não ser punido. Segundo Robbins “*Ele se apóia na aplicação ou na ameaça de aplicação de sanções físicas como infligir dor, geração de frustração através de restrições de movimento ou de controle à força de necessidades básicas fisiológicas ou de segurança*” (ROBBINS, 1999, P. 249). Esta é uma forma de poder muito questionada dentro das organizações modernas, uma vez que não utiliza da ética e da negociação, mas sim de ameaças e punições.

Segundo Spector (2002) os cinco tipos de poder podem ser eficazes desde que usados corretamente. Cada um dos tipos possui suas limitações e também seus pontos fortes. Por exemplo, o uso do poder através da cessão de benefícios pode acostumar os subordinados a somente cumprirem o que deles se espera no momento em que houver o recebimento do benefício. Por outro lado pode ser um grande estimulador para que o subordinado cumpra o que dele se espera.

Os aspectos de experiência, referência e legitimidade definidos por French e Raven (1956) citados por Sündermann e Rolim (2003) se aproximam das fontes de poder - personalidade, propriedade e organização - definidas por Galbraith (1986). Já os aspectos de coerção e recompensa definidos por French & Raven (1956) *apud* Sündermann e Rolim (2003) aproximam-se dos instrumentos de exercício do poder – poder condigno, compensatório, condicionado – definidos por Galbraith (1986). É importante ressaltar que o poder condicionado não possui um paralelo claro entre os diferentes autores. Galbraith (1986), ao citar o poder condicionado, aponta para uma observação importante ao citar a educação, o convencimento como sendo um instrumento de exercício do poder que difere da coerção e da recompensa.

As bases de poder de French & Raven (1956) citados por Sündermann e Rolim (2003) podem ser aplicadas para qualquer ambiente social. Outros pesquisadores procuraram centrar o foco em um escopo menor, observando a relação de poder em situações mais específicas. Segundo Sündermann e Rolim (2003) é o caso de Yulk (1989), que tomou como escopo de seus estudos o poder político dentro de organizações. Falando de Yulk, Spector (2002) afirma, “de acordo com Yulk, a ação política é o processo pelo qual as pessoas obtêm e protegem o seu poder dentro da organização” (SPECTOR 2002, p. 332). Para Sündermann e Rolim (2003) as formas de obtenção de poder são definidas por Yulk (1989) como sendo: 1) Co-opção pela oposição, 2) Formação de coalizões e 3) Obtenção de controle sobre processos decisórios.

A co-opção é feita através do enfraquecimento da oposição ao permitir que parte do seu grupo participe das decisões, objetivando tirá-los da oposição. A tática é obter o apoio de uma parcela dos integrantes do grupo de oposição através da participação em decisões que se relacionam ao objeto de discordância.

No que se refere à obtenção do controle sobre o processo decisório, o que se busca principalmente é a obtenção de um poder de controle e influência sobre decisões importantes para a organização.

#### 2.4 O Poder em Ação

É importante observar que cada base, fonte ou tipo de poder pode representar uma forma de ação. Robbins (1999), seguindo uma dinâmica coerente em seus trabalhos, apresenta as táticas



do poder: a primeira tática é a razão, ou seja, a utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional das ideias; a segunda é a amabilidade, utilizar a estratégia de elogios, um clima de boa vontade, postura humilde, amigável antes de fazer um pedido; outra é a coalizão, obtenção de apoio para a ideia de outras pessoas na organização; pode-se citar a autoridade superior para obtenção do apoio das pessoas. E por fim, sanções, isto é, utilização de recompensas e punições como promessas ou ameaças em relação a salários, avaliação de desempenho ou promoções.

O comportamento político na organização para Robbins (1999) é definido por atividades que não são requeridas como parte do papel formal na organização, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela.

Krausz (1991) apresenta em seu trabalho uma crítica ao poder e sua eficácia. Em um primeiro momento, o autor afirma que há diferentes formas de manifestar o poder e que nada garante sua aceitação. Esta observação segue a linha de raciocínio da dependência de ambas as partes, o influenciado e o influenciador. O autor defende que a eficiência do poder depende do potencial do influenciador, o nível de aceitação do influenciado, a interdependência de ambos, a influência do contexto social.

## 2.5 A dialética do Poder

Galbraith (1986) apresenta o poder dentro de uma vertente econômico-política, haja vista, as diversas formas pelas quais, ele pode manifestar-se dentro das organizações. Esse autor desenvolve uma nova vertente de pensamento para explicar como o poder é exercido e os meios de acesso ao seu exercício. Daí, “Anatomia do poder”. Para Galbraith (1986), há três instrumentos ou formas de utilização do poder; há também três outras instituições ou atributos que conferem a alguém o direito de usar esse poder. Quanto aos três instrumentos, ou formas de utilização, são: poder condigno, poder compensatório e poder condicionado. Paralelas a estes três instrumentos do poder, apresentam-se as três fontes, sendo elas: a personalidade, a propriedade e a organização.

Considera-se que diante de um indesejável exercício de poder, a reação mais lógica seria limitar ou impedir o seu exercício. No entanto, verifica-se que na prática não é isso que ocorre. A reação mais comum é a adoção de uma posição contrária de poder. Assim, no entendimento de Galbraith (1986), como ocorre tão frequentemente no exercício do poder, o recurso ao poder de contraposição é automático.

Quanto às formas de reação ao poder, Galbraith (1986) esclarece que toda manifestação de poder levará a uma manifestação contrária, embora, não necessariamente da mesma forma. No entanto, convém destacar que existe uma simetria substancial entre a maneira pela qual o poder se amplia e aquela pela qual é enfrentado. Simetria esta que abarca tanto as fontes de poder como seus instrumentos de imposição.

Quanto à regulamentação do poder, o estado encontra-se intimamente envolvido nesse processo simétrico de oposição. Busca-se constantemente o apoio do Estado para obter submissão de outros ou para resistir ao exercício do poder por outros. Para Galbraith (1986) o controle do Estado concentra mais intensamente no exercício do poder condigno, e menos intensamente no exercício do poder compensatório. E em caso de disputa, dá proteção muito maior ao poder condicionado. Sendo assim, no entendimento de Galbraith (1986), o Estado é, em síntese, tolerante à personalidade, protetor da propriedade e defensor da organização.

## 2.6 Instrumentos de imposição do Poder

Galbraith (1986, p. 3) afirma que “é preciso conhecer as fontes do poder – o que é que diferencia os que o exercem daqueles que estão submetidos à autoridade de outros”. Os instrumentos pelos quais o poder é exercido e as fontes do direito para esse exercício estão inter-relacionados de maneira complexa. Acrescenta, ainda, que há três instrumentos para

manejá-lo ou exercê-lo e três instituições ou atributos que concedem o direito de usá-lo. Para Galbraith (1986), os três instrumentos de imposição do poder são: poder condigno, compensatório e condicionado. E as fontes para o seu exercício são: a personalidade, a propriedade e a organização.

O poder condigno está diretamente relacionado com punição, uma vez que, obtém submissão de outrem, infligindo ou ameaçando consequências negativas ou dolorosas, físicas ou emocionalmente, fazendo renunciar à própria vontade ou preferência a fim de evitar o sofrimento.

Por sua vez, o poder compensatório obtém submissão oferecendo uma recompensa positiva, ou seja, oferecendo algo de valor ao indivíduo que assim se submete. Assim, o elogio ou reconhecimento é uma forma de poder compensatório. No entanto, na economia moderna, segundo o entendimento de Galbraith (1986), a mais importante manifestação do poder compensatório é o pagamento em dinheiro por serviços prestados, o que vale dizer, pela submissão aos objetivos econômicos ou pessoais de outros (GALBRAITH, 1986. P.5).

Galbraith (1986) assegura, ainda, que em todas as atividades sociais modernas, há uma separação bem nítida entre o poder compensatório e o poder condigno. A coerção compensatória é tida como muito mais civilizada e compatível com os princípios de liberdade e dignidade do indivíduo do que a coerção condigna.

O poder condicionado, por sua vez, é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. Segundo Galbraith (1986), a persuasão, a educação ou o compromisso social com o que parece mais apropriado ou correto leva o indivíduo a se submeter à vontade alheia. Em contraste ao poder condigno e compensatório, o poder condicionado é subjetivo, ou seja, nem os que o exercem, nem os que se sujeitam a ele estão necessariamente conscientes de que ele está sendo exercido. No poder condicionado, o condicionamento pode ser explícito; visto que a preferência pela submissão e aceitação à vontade alheia pode ser deliberadamente cultivada pela persuasão ou pela educação. Ou pode ser implícito, ditado pela própria cultura; a submissão é considerada normal, apropriada ou tradicionalmente correta.

## 2.7 As fontes do Poder

As fontes do poder – 1) a personalidade, 2) a propriedade e 3) a organização – são definidas por Galbraith (1986) como àquilo que torna possível o exercício do poder condigno, compensatório e condicionado em suas diversas formas e combinações.

A personalidade diz respeito aos dotes físicos, intelectuais ou outros que fazem com que a pessoa obtenha algum instrumento de poder. Na linguagem comum, a personalidade é conhecida como liderança e é entendida como o conjunto de características físicas, mentais, morais, de oratória, ou qualquer outro tipo de características físicas, de conhecimento e de comportamento que dão acesso às pessoas a algum tipo de instrumento de poder.

Na perspectiva de Galbraith (1986), na sociedade moderna, a associação mais importante da personalidade é com o poder condicionado. Uma personalidade autêntica submete persuadindo, isto é, cultivando a crença e exercendo liderança.

Das fontes de poder, a propriedade é, mais do que uma possibilidade, é a capacidade de compra da submissão de outrem. A propriedade confere um aspecto de autoridade, uma firmeza de propósito, e isto pode induzir a submissão condicionada. Ela é decorrente da riqueza e está fortemente relacionada ao poder compensatório. “A propriedade – a renda – proporciona os meios para comprar submissão” (GALBRAITH, 1986, P. 6).

A terceira e última fonte de poder é a organização. Para Galbraith (1986), a organização é talvez a fonte mais importante de poder da sociedade moderna. A posição ocupada dentro de uma determinada organização, assim se convencionou, define o poder que cabe ao seu ocupante. O autor admite que a organização é indispensável quando se busca o poder ou se

necessita dele. Dessa forma é da própria organização que provê a persuasão necessária e a consequente submissão aos seus propósitos.

Há, segundo Galbraith (1986) uma relação primária entre as fontes e os instrumentos do poder.

**Tabela 1 - Análise do Poder, segundo Galbraith (1986)**

<b>Instrumentos de Poder</b>	<b>Base Conceitual</b>	<b>Relação primária com as fontes</b>
Condigno	Imposição de consequência desagradável ou dolorosa.	A organização
Compensatório	Sujeição a partir de uma recompensa positiva.	A propriedade
Condicionado	Persuasão, educação ou compromisso voluntário.	A personalidade

**Fonte: Adaptado de Galbraith, 1986**

Conforme apresentado na tabela 1, a organização associa-se ao poder condigno; a propriedade ao poder compensatório e a personalidade tem uma associação original e duradoura com o poder condicionado. Entretanto, essa associação não é exclusiva, ou seja, na verdade o que ocorre é uma combinação entre as fontes de poder, com predominância de uma delas, gerando determinado instrumento de poder. Essas fontes de poder, na concepção de Galbraith (1986) podem se combinar de diferentes formas utilizando-se dos diversos instrumentos de exercício do mesmo para alcançar os objetivos do mandante. Por exemplo, em uma organização poderia existir simultaneamente o poder compensatório gerado pelo seu capital, o poder condicionado gerado pela influência de uma cúpula diretiva ou o poder condigno gerado pelo rigor de suas normas internas.

Definida a base teórica que fundamenta o presente estudo, descreve-se no próximo capítulo os métodos utilizados pelo pesquisador para a construção desta pesquisa.

### **3 Metodologia**

A metodologia é definida como o estudo dos métodos, ou seja, os procedimentos a seguir em um determinado processo para captar e analisar as características de um determinado fato, fenômeno ou realidade. Constitui-se em uma das partes fundamentais de qualquer pesquisa, pois descreve todas as ações desenvolvidas no método, garantindo a confiabilidade dos resultados.

A pesquisa teve um caráter descritivo, que, segundo Gil (2002), tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como, determinar as percepções dos indivíduos sobre determinados assuntos, determinar o grau de associação de variáveis e fazer previsões específicas.

A presente pesquisa teve como objeto de estudo a Escola Municipal “A” e a Escola Municipal “B”, localizadas em Pimenta – MG, sendo os sujeitos da pesquisa seus diretores e funcionários. Ambas as organizações trabalham com educação infantil e ensino fundamental, abrangendo crianças da faixa etária de quatro a dez anos. A primeira escola conta com um quadro de cinquenta e quatro funcionários e trezentos e setenta e dois alunos e a segunda, cinquenta e nove funcionários e quatrocentos e quinze alunos.

A coleta de dados foi feita em dois momentos: no primeiro, coletou-se dados por meio de entrevistas semi-estruturadas; no segundo, coletou-se dados por meio de um questionário.

A amostra entrevistada escolhida por conveniência na Escola Municipal “A” foi de quinze funcionários e na Escola Municipal “B” foram entrevistados treze funcionários.

Com o intuito de obter representatividade em relação aos resultados, optou-se em uma segunda etapa pelo processo de coleta de dados com todos os funcionários. Os questionários



foram deixados na secretaria das escolas em número suficiente para toda a população que potencialmente possuía características para ser objeto de estudo, sendo constituída pelos 113 funcionários das duas escolas. Entretanto, deste universo, a quantidade de questionários respondidos e devolvidos foi de 82, sendo 44 da Escola Municipal “A” e 38 da escola Municipal “B”, o que equivale a 72,6% da população pesquisada.

Coletados os dados, procedeu-se ao tratamento e interpretação dos mesmos. Para tanto, na primeira etapa utilizou-se da análise qualitativa, por meio da técnica de análise de conteúdo que, segundo Vergara (2003), consiste numa técnica para o tratamento de dados que tem como objetivo a identificação daquilo que está sendo dito acerca de determinado assunto. Assim, em algumas questões realizou-se a análise, transcrevendo as respostas dos entrevistados e relacionando-as com as teorias que fundamentam este estudo.

Em uma segunda etapa, foi adotada também a análise quantitativa com uso de métodos paramétricos como porcentagem, média, desvio padrão e frequência. Alguns dados foram representados de forma gráfica e outros através de tabelas para facilitar a compreensão, evidenciando de forma clara aspectos visuais que textualmente tendem a ser mais complexos de se analisar. Conforme Vergara (2003) o seu uso visa auxiliar a rápida interpretação de dados em massa e transmitir detalhes e relações.

#### **4 Análise dos Resultados**

Apresentam-se neste tópico os resultados e as respectivas análises dos dados coletados. Esta fase está dividida em duas partes: a primeira expõe a análise das entrevistas, a segunda parte refere-se à análise quantitativa dos questionários.

##### **4.1 Análise do Conteúdo das Entrevistas**

Para a pesquisa foram entrevistados profissionais efetivos e contratados da Escola Municipal “A” e da Escola Municipal “B”. Dentre esses profissionais foram entrevistados vinte professores, um diretor, um vice-diretor, uma psicóloga, duas serventes, dois técnico-administrativos e uma bibliotecária. Todos os entrevistados já trabalham há mais de um ano nas instituições. Dos entrevistados, apenas as serventes e os técnico-administrativos não possuem curso superior. Os cargos de diretor e vice-diretor em ambas as escolas são ocupados por professoras do quadro efetivo de funcionários e são escolhidas por indicação da secretaria de Educação, não havendo para isso, votação para escolha do cargo.

No dia-a-dia das instituições, o diretor é a pessoa responsável por comandar a interação entre os seus membros. As decisões e opções de ações a serem tomadas pela direção são definidas, na maioria das vezes, de forma colegiada ou referendadas por um colegiado. Este é um órgão existente nas escolas, formado por um grupo de pessoas representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar, como, professores, pais e dirigentes. Sua função é compartilhar experiências e tomar decisões sobre determinadas questões de forma conjunta, visando à melhoria do processo de gestão escolar.

Segundo Galbraith (1986) há alguns fatores que fazem com que uma pessoa exerça, sobre a outra, uma influência tal que esta última aja segundo a vontade da primeira, nesse sentido, percebe-se no contexto escolar que quando se questiona sobre os elementos que um diretor tem para influenciar os seus subordinados, a maioria aponta para as características pessoais do ocupante do cargo. O que reporta para as características e traços de personalidade requeridos para um diretor e que lhe permite exercer influência sobre os demais.

“Um diretor precisa ser dinâmico, compreensivo e coerente. Estar disposto a trabalhar em conjunto e assim atingir os objetivos traçados” (professora de 1º ano da E. M. “A”). “O diretor deve ser comunicativo, organizado, empreendedor, que consiga manter o entusiasmo de sua equipe, que tenha autocontrole e determinação, mas que seja compreensivo e flexível. Que compreenda o processo educativo e as emoções humanas, aceitando novos desafios com

garra e sempre influenciando positivamente toda a equipe que dirige” (professora de 5º ano da E. M. “Pe. Aristides Queiroz”).

Estes atributos pessoais parecem fazer parte da concepção usual de que além da legitimidade institucional para ocupar o cargo, o diretor para exercer influência sobre os demais funcionários precisa ser dinâmico, comprometido com os problemas e desafios da escola, educado, organizado, ter domínio das situações, segurança no que faz e principalmente despertar empatia. “Um diretor tem que ser flexível e ter conhecimento de todas as funções da escola, pois só assim é capaz de entender e ajudar a todos nas suas dificuldades e eventuais falhas” (secretária da E. M. “A”). “O bom diretor é aquele que tem autoridade sem precisar usar de autoritarismo, não é arrogante e ao invés de mandar, pede para ajudar. Quando isso acontece fazemos as coisas pelo gosto de ajudar e não obrigados, com medo de ser punido” (professora do pré-escolar da E. M. “A”).

De modo geral, percebe-se uma convergência de opiniões quanto às características pertinentes ao diretor. Características e habilidades – como conhecimento, formação e experiência – muito mais relacionadas ao perfil do que aos requisitos do cargo. Nessa perspectiva, confirma-se, nos casos estudados, a percepção de Galbraith (1986) da personalidade como fonte de poder, uma vez que por meio da liderança, o perfil do diretor pode constituir-se em instrumento de poder, nesse caso, o poder condicionado. Assim, como entendida por Galbraith, a personalidade do diretor parece ser um dos principais fatores para a manutenção do poder.

“Um ponto forte da direção é a criatividade, o dinamismo, a autoridade sem autoritarismo, o diálogo, seu jeito compreensivo, uma visão global da escola (aspectos humanos, materiais e financeiros) e a competência. Por outro lado, a busca de justificativas fúteis para as limitações das ações e dos resultados negativos, o autoritarismo, a dificuldade de aceitar opiniões, a falta de diálogo, de compreensão e de ética se constitui como pontos fracos” (professora do 3º ano da E. M. “Pe. Aristides Queiroz”). Esta fala, contraditória em uma primeira análise, é entendida de forma mais clara quando inserida no contexto da entrevista, o que ocorreu é que quando ela cita os pontos fortes ela está se referindo a escola Municipal “B” e ao citar os pontos fracos se refere à Escola Municipal “A”. Tal opinião é evidenciada pelo fato da professora já ter atuado em ambas e demonstrar maior preferência por uma delas.

Convém ressaltar, que por se tratar de instituições com contextos diferentes, e diretoras com perfis distintos, há uma tendência de comparação entre a atuação das diretoras. A diretora da Escola Municipal “B” na percepção dos funcionários é considerada como mais amigável, educada e aberta ao diálogo. Por outro lado, a diretora da Escola Municipal “A” é vista como arrogante autoritária e com dificuldades de relacionamento.

As reações ao poder dentro da escola são diversas e se manifestam através de diferentes discursos. “Quando as regras ou imposições não estão de acordo com as minhas vontades, questiono sem desrespeitar meu diretor, pois acredito que o diálogo é a solução para muitos impasses” (professora do 2º ano da E. M. “A”). Ainda nessa perspectiva, “Desde que as minhas vontades sejam pautadas por objetivos coletivos, concisos, bem fundamentados e com possibilidades de realização, explano sobre minhas ideias na tentativa de possibilitar a discussão sobre tais ordens e imposições a fim de estabelecê-las com pertinência e bom senso” (psicóloga da E. M. “A”).

As questões hierárquicas e institucionais são destacadas em algumas falas: “Muita das vezes temos que dar uma ordem que nem sempre correspondem as nossas vontades, mas temos que fazê-la, pois estamos sujeitos a uma instância maior e cabe a nós apenas cumprir sem questionar” (diretora da E. M. “Pe. Aristides Queiroz”). Nessa perspectiva, a figura do diretor, atribui às autoridades superiores e de instância distante a inconveniência de ter que emitir e assumir algumas ordens. Observa-se nestas falas a presença do poder hierárquico e

legitimado. Nesse caso, assim como definido por Galbraith (1986), a posição ocupada dentro da organização define o poder que cabe ao seu ocupante.

Nota-se um consenso de que a maioria dos funcionários expõe seus pontos de vista sobre as ordens dadas, no entanto acabam fazendo o que é demandado pelo gestor. “Existe uma hierarquia e isto leva o funcionário a acatar ordens, embora muita das vezes não concorde” (professora de 5º ano da E. M. “A”).

Constatou-se a percepção de que na escola, existe uma escala hierárquica a ser respeitada, tarefas a serem executadas, normas e regras a serem cumpridas e todo um aparato burocrático a ser observado. Há um estatuto e um regimento que define as questões e norteiam as ações e a interação dos membros dentro da escola e são a referência para um rol significativo de decisões.

Numa perspectiva de relações de poder, ao investigar o que leva os funcionários de uma escola a seguir as ordens e comandos do diretor, verifica-se que, enquanto os funcionários estão inseridos no ambiente da escola, eles estão submetidos a um conjunto de regras que devem ser acatadas para o cumprimento de suas atividades. Nesse contexto, a compreensão que se tem é que “o que leva os funcionários a fazer o que o diretor quer é o medo de retaliações, perseguições políticas, o medo de opinar e o medo das críticas dos colegas” (servente E. M. “Pe. Aristides Queiroz”). Essa percepção se repete entre alguns funcionários, principalmente da E. M. “A”, que atribuem o cumprimento das ordens ao autoritarismo exagerado, ao medo e a obrigação de fazer.

Ao mesmo tempo, há uma concordância de que o que leva os funcionários a acatar as ordens e comandos do diretor são seus atributos pessoais. “Fazemos o que o diretor quer, quando ele pede com educação e respeito, quando nos dá a liberdade de opinar sobre as ações e sobre a maneira como essas ações serão executadas” (professora de 5º ano E. M. “Pe. Aristides Queiroz”). Assim, o espírito de liderança, o bom senso, a equidade com que trata cada um, o empenho e a simpatia são citados como fatores que fazem com que o diretor, no exercício de suas funções, consiga que os funcionários acatem suas ordens, que nem sempre são vistas como ordens, mas sim, objetivos a serem alcançados para o bem comum.

“Ele exerce seu papel de líder através do diálogo, sendo amigo dos funcionários e nunca querendo prejudicar seu público alvo (professores, serventes, pais, alunos). Ele não pode ser o dono da verdade, tem que ser mutável” (psicóloga da E. M. “A”). “O diretor exerce sua liderança valorizando sua equipe, a capacidade, o talento de cada um, fazendo com que todos compreendam a importância de seu papel na instituição, na qual toda decisão e ação tenham o conhecimento de todos e aprovação da maioria. Assuma com responsabilidade, seus atos e sirva de exemplo para a sua equipe, seja democrático, ético. Tenha um bom relacionamento com todos e não teme seus superiores” (vice-diretora E. M. “A”). O discurso de diversos funcionários corrobora com a perspectiva de Galbraith (1986) de que a personalidade se constitui como um dos fatores principais de manutenção do poder. A capacidade intelectual, de oratória, a habilidade de se relacionar e conviver, de enfrentar os problemas e desafios são os fatores mais citados pelos funcionários como fatores que permitem ao diretor exercer o seu poder.

Em outra perspectiva, quando se busca identificar os fatores que fazem com que o diretor perca seu poder de influência sobre seus subordinados, têm-se as seguintes opiniões. “Quando se deixa desanimar e abater diante das dificuldades e desafios do dia-a-dia, quando abusa de sua autoridade, quando utiliza o poder que tem para conseguir favores e benefícios para aqueles que o bajulam ou para parentes, quando não respeita sua equipe e não assume com responsabilidade seus atos” (professora do 1º ano da E. M. “Pe. Aristides Queiroz”).

Complementam esta percepção as falas de outros funcionários: “Um diretor perde seu poder de influência quando é arrogante, critica sua equipe, decide sozinho o que seria decidido em grupo. Nesse caso, com certeza ele perde seu poder e sua credibilidade sobre seus

subordinados” (servente da E. M. “A”). “A falta de seriedade e compromisso no âmbito de suas funções, a dificuldade de discernimento das suas atribuições, ausência de confiança na própria capacidade (insegurança em suas atuações), autoritarismo e, sobretudo a ausência de características de um líder” (psicóloga da E. M. “A”).

Segundo os funcionários entrevistados, a falta de habilidade para lidar com as diferentes situações, a falta de confiança, a incoerência entre seu discurso e sua prática, o descrédito e a falta de liderança faz com que um diretor perca seu poder de influência.

#### 4.2 Análise quantitativa dos dados

Nesta parte apresentam-se os resultados da aplicação dos questionários. A amostra estudada apresentou um equilíbrio entre o número de respondentes em cada uma das escolas. 54% dos questionários respondidos foi por funcionários que trabalham na Escola Municipal “A” e 46% da Escola Municipal “B”.

Em relação à categoria funcional verificou-se que 62,2% dos respondentes fazem parte do quadro de funcionários efetivos da Prefeitura Municipal de Pimenta, lotados em cada uma das escolas pesquisadas. Um pequeno percentual de 7,3% refere-se a profissionais comissionados, ou seja, escolhidos para “cargos de confiança” da administração, como cargos de direção, supervisão e pedagogo e 30,5% dos pesquisados trabalham como contratados por período temporário.

No que tange a natureza da atividade desempenhada pelos profissionais em cada uma das instituições, destaca-se que 50% da amostra é formada por professores, 6,1% exerce atividades de gestão, 15,8% são da área administrativa, isto é, ocupam cargos de secretárias e escriturários. 15,8% referem-se à psicóloga, pedagoga e supervisora e o restante de 18,3% diz respeito aos ocupantes do cargo de serviços gerais, o que inclui profissionais de limpeza, cozinheiras e jardineiros.

Quanto ao tempo de exercício da função em cada uma das instituições, verifica-se que maior parte, 26,8% da amostra já trabalham há mais de dez anos, o que significa que maior parte já conhece bem a organização em que atua. Ao contrário, um pequeno número de funcionários, equivalente a 6,1% da amostra trabalha há menos de um ano, sendo estes todos contratados. O mesmo percentual de 15,9% trabalham de um a dois anos e de três a quatro anos. 20,7% já estão de cinco a seis anos e 14,6% trabalham de sete a dez anos na instituição.

Para facilitar a análise, as questões do questionário foram agrupadas de acordo com a classificação proposta por Galbraith (1986) quanto às fontes e instrumentos de poder. A seguir apresenta-se uma análise sobre as fontes e instrumentos do poder na percepção dos funcionários pesquisados.

##### 4.2.1 As fontes do Poder

Ao buscar identificar na opinião dos pesquisados quais seriam as fontes de obtenção do poder no ambiente escolar, foi possível verificar que a personalidade, antes mesmo da própria organização apareceu como fonte primeira de poder. Na média geral, conforme apresentado na tabela 2 abaixo, a personalidade obteve uma média de 4,07 com um pequeno desvio padrão de 0,39 e em seguida aparece a organização como fonte de poder com uma média geral de 3,74 e um desvio padrão de 0,48. Os dados sugerem que apesar de existir uma hierarquia de cargos dentro da instituição, os funcionários apontam que a capacidade de exercer influência do diretor se deve, com maior peso, aos seus traços de perfil e habilidades de relacionamento.

**Tabela 2 - Média da personalidade e organização como fonte de poder**

Fonte	Média	Desvio Padrão
Personalidade	4,07	0,39
Organização	3,74	0,48

**Fonte: Dados da pesquisa (2011)**

Ao analisar isoladamente os fatores relacionados à personalidade como fonte de poder, observa-se que quando perguntados se as qualidades pessoais e habilidades de relacionamento fazem com que um diretor ganhe a confiança dos funcionários e torne-os adeptos, chega-se a uma média de 4,62 com um desvio padrão de 0,85. Neste fator, observa-se que maioria dos respondentes tende a concordar parcial ou totalmente com a afirmativa.

Ao investigar se a postura do funcionário é a mesma independente da gestão adotada pelo diretor, encontra-se uma média de 4,09 com desvio padrão de 1,25. Nesse caso, a maioria concorda que a postura no ambiente de trabalho é a mesma, apesar de haver quem discorde, afirmando adotar postura diferente dependendo da atuação do diretor.

Completando essa análise referente à personalidade como fonte de poder, quando perguntados se o diretor só mantém influência sobre seus funcionários quando é reconhecido pelos outros como dotado de características de um bom líder, observa-se neste fator uma média de 4,18 com desvio padrão 1,21. Isto sugere que a maioria dos respondentes concorda com esta afirmativa.

Além da personalidade, Galbraith (1986) cita a organização como uma das mais importantes fontes de onde advém o poder. Na pesquisa observou-se que esta fonte obteve uma média geral de 3,74 e um desvio padrão de 0,48. O que confirma a percepção do autor sobre a importância da organização como fonte de poder.

Conforme se observa na tabela 8 abaixo, em relação à existência de um estatuto ou regimento conhecido para nortear as ações e comportamentos dos funcionários dentro do ambiente escolar, verificou-se nesta questão uma média de 4,25 com um desvio padrão de 1,02. Essa média elevada de concordância se deve ao fato de existir em cada escola um estatuto e um regimento que norteia as ações e acontecimentos dentro do ambiente escolar. Apesar de haver quem não conheça esses documentos, a cada nova gestão eles são revisados e adaptados conforme a necessidade e em seguida, colocados à disposição para quem quiser consultar.

Outro fator importante a ser observado, e que obteve uma média de 4,21 com um desvio padrão de 1,2 é o fato da atuação do diretor escolar estar limitado em grande parte devido às imposições da Secretaria de Educação. É consenso geral, que o diretor é o responsável pela gestão da unidade escolar, no entanto, assim como os demais funcionários, está sujeito as regulamentações da secretaria de educação. Conforme observados nas entrevistas, percebe-se no discurso dos diretores que muitas vezes agem contra sua própria vontade, mas cumprindo uma exigência de instância superior.

Ao investigar se o comportamento do funcionário no ambiente escolar é definido pela hierarquia do cargo que ocupa, este fator apresenta uma média de 3,37 com um desvio padrão de 1,47. Quanto questionado se os vínculos de amizade são mais importantes do que a hierarquia estabelecida, encontra-se uma média de 3,19 com um desvio padrão de 1,31. Percebe-se nestes fatores que o nível de concordância e discordância é acentuado, encontrando funcionários com percepções distintas com relação a estas questões.

Analisando as três fontes de poder propostas por Galbraith (1986) – personalidade, propriedade e organização – convém ressaltar que no ambiente escolar a propriedade como fonte de poder não aparece na opinião dos entrevistados. Por se tratar de uma instituição pública, os meios utilizados para obter poder com esta fonte não se aplicam.

#### 4.2.2 Instrumentos de Poder

Galbraith (1986) considera que depois de conhecer as origens do poder é necessário conhecer os instrumentos que permitem exercê-lo. Nessa perspectiva, esta pesquisa buscou identificar quais seriam os instrumentos de poder utilizados no ambiente escolar.

Analisando os instrumentos de poder, percebe-se no ambiente escolar que o poder condicionado obteve uma média de 3,72 com um desvio padrão de 0,44 e em segundo plano



destaca-se o poder condigno com uma média de 3,49 com um desvio padrão de 0,46. Esses números, conforme apresentados na tabela 3 a seguir, sugerem que na percepção dos pesquisados o poder exercido através da persuasão, educação ou do compromisso voluntário é percebido de forma mais intensa.

**Tabela 3 - Poder condigno e condicionado como instrumento de poder**

Fonte	Média	Desvio Padrão
Poder condigno	3,49	0,46
Poder condicionado	3,72	0,44

**Fonte: Dados da pesquisa (2011)**

Analisando os fatores relacionados ao exercício do poder condigno verificou-se que quanto a acatar todas as ordens dentro do ambiente escolar mesmo não concordando, as respostas dos funcionários geraram uma média de 3,49 com um desvio padrão de 1,59. De maneira geral, estes dados sugerem que apesar de haver quem discorde, a maioria afirma concordar parcial ou totalmente com a afirmativa.

Quando se analisa, no ambiente escolar, se os funcionários têm liberdade para agir e expressar-se espontaneamente, encontra-se uma média de 3,93 com um desvio padrão de 1,13. Os dados sugerem que a maioria tende a concordar que são livres para se expressarem e manifestarem suas opiniões.

Quando perguntados se no ambiente escolar todos tem direito a opinião e de participar das decisões, verifica-se nesta questão uma média de 4,01 com um desvio padrão de 1,3. O desvio padrão elevado sugere que as opiniões se dispersaram da média, o que indica que mesmo a maioria concordando, houve alguns que discordaram com a afirmação.

Ao questionar se os funcionários têm medo de manifestar suas opiniões dentro da escola por temer represália e perseguições políticas, verifica-se uma média baixa de 2,77 com um desvio padrão de 1,65. Estes números indicam que maioria dos respondentes, discorda, dando a entender que opinam sim e que não tem receio em fazê-lo. No entanto, o alto desvio padrão comprova o que se verificou nas entrevistas, quando se percebe no discurso de alguns entrevistados o medo de falar e opinar com temor de sofrer algum tipo de repreensão.

Por outro lado, quando perguntados se suas opiniões são acatadas e respeitadas dentro do ambiente escolar, encontra-se uma média de 3,57 com um desvio padrão de 1,19. Esses dados indicam que apesar da maioria concordar com a afirmativa, há aqueles que não concordam e não tem a percepção de que suas opiniões são acatadas e respeitadas.

Considerando a relação da direção com os demais funcionários, quando se analisa se esta é amistosa ou não, encontrou-se uma média de 4,26 com um desvio padrão de 1,12. Estes números apontam para a importância dada ao perfil do gestor e às relações interpessoais.

Quando se indagou se a legitimação do diretor se dá porque ele é dotado de competências e habilidades para exercer sua função, obteve-se uma média neste fator de 3,91 com um desvio padrão de 1,13. Apesar de ter apresentado uma média alta em relação ao nível de concordância, o desvio padrão sugere que houve uma dispersão maior em relação à média, o que entende-se que apesar da maioria concordar, houve discordância de alguns em relação a afirmativa, o que é compreensível considerando que fatores da personalidade.

Quando se buscou verificar se a gestão da escola desperta confiança e postura ética, encontrou-se uma média de 3,83 com um desvio padrão de 1,23. Nessa perspectiva, estes dados apontam que apesar da média alta de concordância, houve uma dispersão em relação a média, o que sugere que apesar da maioria concordar com a afirmação, houve quem discordou e acredita que a forma de gestão adotada não desperta confiança e postura ética.

Interessante frisar que ao analisar os três instrumentos de exercício do poder propostos por Galbraith (1986) – poder condigno, compensatório e condicionado – verifica-se na percepção

dos funcionários pesquisados, que o poder compensatório não aparece como instrumento de exercício do poder no ambiente escolar. Sendo evidenciado apenas o poder condigno e condicionado.

### **Conclusão**

Tendo em vista que o poder é analisado sob diferentes vertentes, buscou-se identificar, na perspectiva de Galbraith (1986), quais as fontes, instrumentos de exercício, fatores mantenedores e de perda de poder que fazem com que os gestores exerçam influência sobre o corpo docente e técnico-administrativo em organizações escolares. Destaque-se que esta classificação, entretanto, não teve a pretensão de ser plenamente abrangente ou definitiva, estando restrita à pesquisa bibliográfica desenvolvida e nos limites das instituições estudadas.

Os dados coletados e análises realizadas permitiram observar que dentre as fontes de poder citadas por Galbraith (1986), destacam-se nas instituições estudadas a personalidade e a organização como principais fatores para a manutenção do poder e dentre os instrumentos utilizados para exercê-lo encontram-se o poder condigno e o poder condicionado. A propriedade como fonte e o poder compensatório como instrumento de poder, apesar de possuir sua importância nas relações de poder, neste estudo não foram destacadas.

Quanto às fontes do poder, verificou-se, no discurso dos entrevistados, destaque à personalidade do diretor como fonte e manutenção do poder. Houve uma convergência de opiniões de que habilidades de liderança, de oratória, de relacionar e conviver, capacidade intelectual, persuasão e educação são os fatores principais que fazem com que um diretor exerça influência sobre os demais membros da escola. Influência, que geralmente não é percebida como uma relação de poder, mas algo natural.

Observou-se que é comum entre os funcionários pesquisados a percepção de que alguns fatores como, abuso de autoridade, falta de respeito com a equipe, arrogância, falta de seriedade e compromisso no exercício das funções como determinantes para a perda da capacidade de influência.

Observou-se o reconhecimento dos entrevistados da organização como fonte de poder, expressa na hierarquia dos cargos e nas normas e regulamentações advindas de instância superior, no caso, a Secretaria de Educação. Neste contexto, os funcionários têm a percepção de que são levados a acatar as ordens, mesmo não concordando com elas.

Os dados dos questionários apontam que a capacidade de exercer influência do diretor se deve, com maior peso, aos seus traços de perfil, principalmente às qualidades pessoais, e habilidades de liderança, sendo estes mais significativos que a estrutura hierárquica.

No que se refere aos instrumentos de exercício do poder, os dados permitem observar que no ambiente escolar, há uma preponderância do poder condicionado e condigno. Na percepção dos pesquisados o poder exercido através da persuasão, educação ou do compromisso voluntário é mais perceptível do que aquele imposto.

No que tange ao poder condicionado, destaca-se o fator relação da direção com os funcionários, com uma média de 4,26 e um desvio padrão de 1,12. Esses dados sugerem que a persuasão e educação são fatores de poder percebidos como mais adequados.

Convém destacar que esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar e analisar todas as visões e perspectivas sobre a temática poder, ficando assim, limitada aos aspectos propostos de focar alguns conceitos, características e resultados do poder no ambiente escolar. Sugere-se a elaboração de um trabalho que abranja mais escolas, outros níveis de ensino e de cidades diferentes.

### **Bibliografia**

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.

- DAMASCENO, Christina Salgado; CARVALHO, Luiz Carlos de Sá. **Os Sistemas ERP e as Relações de Poder nas Organizações**. Anais ENAMPAD, 2004. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=39&cod\\_evento\\_edicao=8&cod\\_edicao\\_trabalho=846](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=846). Acesso em 29. maio. 2011.
- FARIA, J. Henrique de. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. Falcão e CARVALHO, Cristina Amélia. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 7. ed. Curitiba: Positivo, 2008.
- GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do Poder**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
- KRAUS, R. R. **Compartilhando o Poder nas Organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.
- LEITÃO, Sérgio P. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, p. 137 a 151, 2/1996.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F.C. Prestes. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**, São Paulo, n. 33, set./out. 1993.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1999.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. Tradução de Solange Aparecida Visconde. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SÜNDERMANN, Jorge; ROLIM, Alexandre Ferreira. **Estudo da Anatomia do Poder em uma Empresa Mineradora Localizada no estado de Minas Gerais**. REAd – Edição 35 Vol. 9 No. 5, set-out 2003.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8º ed. São Paulo: Cortez, 1998
- TOGATLIAN, Marco Aurélio. **Embasamento Teórico**. 2004. Disponível em: <<http://www.togatlian.pro.br/docs/pos/unesa/embasamento.pdf>> . Acesso em 08 de setembro de 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.