



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS XVII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AMANDA DA NÓBREGA MEDEIROS**

**RELAÇÕES DE PODER NO CONTEXTO ACADÊMICO:**  
Um estudo na Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII – Patos/PB

**PATOS-PB  
2016**

**AMANDA DA NÓBREGA MEDEIROS**

**RELAÇÕES DE PODER NO CONTEXTO ACADÊMICO:**

Um estudo na Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII – Patos/PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Me. Simone Costa Silva.

**PATOS-PB  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M488r Medeiros, Amanda da Nóbrega  
Relações de poder no contexto acadêmico [manuscrito] : um estudo na Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII - Patos - PB / Amanda da Nóbrega Medeiros. - 2016.  
30 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.  
"Orientação: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Administração. 2. Relações de Poder. 3. Bases de Poder.  
I. Título.

21. ed. CDD 658.314 5

AMANDA DA NÓBREGA MEDEIROS

RELAÇÕES DE PODER NO CONTEXTO ACADÊMICO:  
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA,  
CAMPUS VII – PATOS/PB

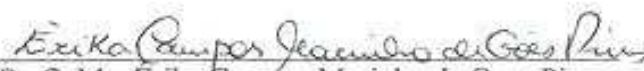
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Comportamento Organizacional.

Aprovada em: 12/04/2016.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Me. Simone Costa Silva (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Erika Campos Marinho de Goes Pires  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Esp. Joácio de Oliveira Costa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu pai, Adailton Medeiros Oliveira (*in memoriam*), que tinha como sonho me ver formada e que por ironia do destino e das circunstâncias não pôde realizá-lo, DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

À Deus que me deu forças para não desistir.

À minha mãe Rita Maria Pereira da Nóbrega, que é minha base, meu exemplo de vida. Que sempre me ajudou, seja através atos ou de palavras, me orientando a seguir os melhores caminhos e tomar as melhores decisões.

Ao meu irmão Rafael da Nóbrega Medeiros, que sempre me apoia e está disposto a me ajudar no que for preciso.

Ao meu amor Robson Ferreira Rodrigues, por todo o seu companheirismo e paciência nos momentos em que priorizei a minha formação e estive ausente.

Aos meus familiares e amigos, de um modo geral, pela compreensão por minha ausência nos encontros e confraternizações.

Aos meus colegas de sala, em especial às minhas irmãs de coração Flávia Rodrigues, Francimara Silva e Taiane Azevedo pelos momentos de amizade e também de apoio diante das dificuldades enfrentadas.

À todos os professores que se dispuseram a responder meu questionário e participar das entrevistas.

À professora Simone Costa Silva pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

Aos meus queridos professores Érika Campos Marinho de Goes Pires e Joácio de Oliveira Costa, que aceitaram de forma imediata participar da minha banca examinadora.

Aos professores do Curso de Bacharelado em Administração da UEPB, que contribuíram ao longo do curso, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos funcionários da UEPB e Técnicos Administrativos, de modo geral, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

À todos, meu muito obrigada!!!

“As pessoas com superabundância de posse e excesso de poder, sempre acabaram como objeto do ridículo”.

(Charles Chaplin)

## **RELAÇÕES DE PODER NO CONTEXTO ACADÊMICO:** Um estudo na Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII – Patos/PB

Amanda da Nóbrega Medeiros<sup>1</sup>  
Simone Costa Silva<sup>2</sup>

### **RESUMO:**

O poder é um fenômeno capaz de influenciar o processo decisório nas organizações e compreende, pois, um fator cuja análise é fundamental, tendo em vista que o conhecimento deste contribui de forma bastante significativa para que se tenha um melhor entendimento sobre os aspectos pertinentes a própria análise organizacional. Neste sentido, este artigo teve como objetivo analisar como ocorrem as relações de poder no contexto acadêmico de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Para tal, foi realizado um estudo descritivo com abordagem quali-quantitativa, no formato de um estudo de caso, tendo como ferramentas básicas para a obtenção de dados a aplicação de questionários e realização de entrevistas. Os resultados apontaram que as bases de poder predominante nas relações entre os docentes da instituição são o poder legítimo e o poder de perícia. Além disso, foi percebido que estas relações proporcionam o bom direcionamento e realização das atividades da instituição por se configurarem como flexíveis e amistosas. A partir deste estudo é possível concluir que as relações de poder no contexto acadêmico da instituição analisada geralmente ocorrem de forma positiva, contribuindo para a continuidade da instituição, porém, em alguns momentos, deixa a desejar, principalmente, devido ao excesso de flexibilidade ou até mesmo falta de participação direta, por parte dos coordenadores nas atividades dos demais docentes que atuam no seu contexto de gestão.

**Palavras chave:** Poder; Relações de poder; Bases de Poder.

## **1 INTRODUÇÃO**

Sabe-se que o poder tem grande relevância, tanto no contexto pessoal, quanto no organizacional. Contudo, neste último deve receber maior destaque já que ele, o poder, está presente nas diversas atividades desenvolvidas por uma organização, principalmente no tocante ao processo que as mantém ativas: o processo decisório.

Porém, nem sempre este aspecto foi visto como tão valioso para o ambiente organizacional e só há algum tempo, mas precisamente ao fim da Segunda Guerra Mundial, começou a ganhar destaque, e desde então, vem se tornando objeto de estudo de diversos pesquisadores. No entanto, muitos ainda não o abordam explicitamente, mas fazendo uma relação direta com o processo decisório organizacional (BERTERO, 1968).

Nessa perspectiva, com o aumento do número de estudos sobre essa temática, foi-se percebendo que as relações de poder em ambientes organizacionais são bem mais complexas

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração – UEPB – amandanobregam@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora – UEPB – monyadm@yahoo.com.br



do que o que se imaginava. Isso ocorre pelo fato de cada vez mais pessoas poderem desfrutar de determinado grau de poder nas organizações que atuam. Uma importante ferramenta administrativa que contribui para que isso ocorra é o *empowerment*, que segundo Araújo (2011, p. 209) consiste no “fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da organização ou criação de poder decisório para os indivíduos, no caso das organizações mais rígidas e controladoras”.

Visto a relevância do tema em questão, este trabalho se propôs a tratar sobre a seguinte problemática: **Como ocorrem as relações de poder no contexto de uma Instituição Pública de Ensino Superior?** Para nortear o estudo foram propostos os seguintes objetivos: Geral – Analisar como ocorrem as relações de poder no contexto acadêmico de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Específicos - Identificar o poder predominante nas relações entre docentes do ensino superior; - Expor a visão dos docentes em cargo de gestão sobre o poder empregado pelos mesmos; - Comparar a visão dos gestores e docentes acerca das relações de poder no ambiente estudado.

Diante do exposto, pode-se dizer que são diversas as justificativas para a realização deste estudo, porém duas são imprescindíveis: a teórica e prática. Assim, a justificativa teórica se dá pelo fato de que apesar da importância das relações de poder para a vida das pessoas, de forma geral, ainda são poucos os trabalhos realizados que abordam esta temática, principalmente, no contexto acadêmico (CASTRO, 1998; CAPELÃO, 2000; CAPPELLE *et al*, 2004). Portanto, esta pesquisa pode colaborar com o engrandecimento literário e científico dos assuntos discutidos, ao despertar nos leitores o interesse pelo tema e agir como impulsionadora para a realização de outros estudos. Por outro lado, a justificativa prática se dá com base na afirmação de Bertero (2012, p. 34) “a análise do poder é fascinante à medida que é uma perspectiva privilegiada para o aprofundamento e o desdobramento da própria análise organizacional”. Assim, este estudo pode contribuir de forma prática não só com a instituição estudada, mas também com as demais organizações, afinal, através dele torna-se possível melhor compreender como ocorrem as relações de poder e ainda identificar quais são as consequências desse fator para a continuidade das organizações.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: após esta breve introdução, tem-se o referencial teórico que abordará alguns assuntos importantes para o entendimento do tema estudado como, poder: conceitos, aspectos e sua relação com autoridade, tipos ou bases de poder, o poder nas organizações. Seguindo-se, os aspectos metodológicos descrevem os métodos utilizados para a realização do estudo. Posteriormente, são mostrados os resultados encontrados, bem como as considerações finais, contendo um

breve resumo dos resultados obtidos, algumas sugestões para pesquisas futuras e as fragilidades do trabalho; por último consta a lista de referências consultadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PODER: CONCEITOS, ASPECTOS E SUA RELAÇÃO COM A AUTORIDADE**

É possível afirmar que o poder é um fator que possui grande importância para todos, inclusive para as organizações. Afinal, diariamente é necessário que as pessoas utilizem o poder que possuem para conseguir algo que desejam.

De antemão, vale salientar um fato bastante interessante que deve ser mencionado a respeito da conceituação da palavra poder. Trata-se da sua pluralidade de definições no tocante a abordagem da palavra por áreas distintas de conhecimento, ou seja, no momento em que a palavra poder é abordada por alguma ciência específica, seu significado varia (SILVA, 2007). Por exemplo: para a economia, poder significa dominação devido à posse de recursos; já para o direito, o poder é entendido como autoridade para realizar algum ato jurídico; por outro lado, a ciência política o compreende como sendo o controle legal exercido sobre as pessoas (FERREIRA, 1999).

Diante disso, para que haja uma melhor compreensão a respeito deste assunto, torna-se fundamental a sua conceituação. Logo, o poder pode ser definido como a capacidade de exercer certo grau de influência sobre os outros (ROBBINS, 2005; DAFT, 2006). Por outro lado, Duarte (2011, p. 861), em seu dicionário de Administração, ao propor um novo conceito trouxe a tona um novo fator ao discurso: a autoridade. Além disso, esse conceito aborda o poder não como sendo algo presente no cotidiano das pessoas, mas sim, como algo comum para as relações organizacionais. Isto posto, o autor expõe:

O poder é o potencial para exercer influência. Autoridade é o poder institucionalizado, inerente ao papel de um cargo. A autoridade proporciona o poder. Ela é delegada por meio de políticas, diretrizes e descrições de cargos. Entretanto, o poder não proporciona, necessariamente a autoridade.

Portanto, com base no que foi citado, pode-se compreender que o poder é um fator determinante no ambiente das relações interpessoais, e também organizacionais tendo em vista que ele consiste na capacidade de influenciar as demais pessoas a agir de determinada maneira (SILVA, 2007). Inclusive, cabe ressaltar que o poder ainda está diretamente relacionado com diversos outros aspectos, como por exemplo, a autoridade.

Assim, sendo a autoridade algo fundamental para a compreensão dos aspectos pertinentes ao poder, torna-se importante ressaltar um de seus conceitos que foi proposto por Duarte (2011, p. 118): autoridade é "a delegação de poderes existente na linha hierárquica de uma organização, de cima para baixo, isto é, da dirigência maior para a subordinação menor".

Desta forma, a partir dos conceitos supracitados, pode-se observar que a autoridade consiste no poder sendo posto em ação. E ainda, cabe dizer que esta forma de enxergar o poder dá um direcionamento às ideias de relações hierárquicas, onde o superior possui autoridade e exercerá certo grau de influência no comportamento do seu subordinado, para que juntos alcancem os objetivos previamente estabelecidos, ou ainda, realizem algo que tenha como consequência benefícios, mesmo que individuais, para quem possui o poder.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, observa-se que o poder é um tema bastante complexo e que envolve diversas outras temáticas. E, além disso, ele ainda é algo muito desejado por diversas pessoas, porém, algumas destas preferem deixar esse desejo oculto (KANTER, 1979). Sendo este um tema polêmico, já foi abordado por diversos estudiosos de renome, como por exemplo, Max Weber. Sobre poder, o autor abordou genericamente como sendo "a probabilidade de uma pessoa ou várias impor, numa ação social, a vontade própria, mesmo contra a oposição de outros participantes desta" (WEBER, 1999, p. 175). Com base nisso, Araújo e Garcia (2010) destacam três motivos que levam as pessoas a buscarem o poder, são eles: para autopromoção, sendo este um motivo bastante egoísta, tendo em vista que neste caso, a pessoa que busca o poder só está à procura de benefícios para si mesmo; para disseminar valores, independentemente do tipo de valor que se deseja passar, neste caso a pessoa que busca o poder por este motivo necessita de um tipo de poder específico, o poder de persuasão, para que assim convença as pessoas de que os valores que ela defende são os melhores a serem seguidos; para obter apoio a sua visão do mundo, este é bastante semelhante ao anterior, e o indivíduo que deseja o poder por esse motivo não o quer de forma egoísta, mas apenas como uma forma de mostrar o seu modo de pensar para os demais.

Pois bem, partindo desse pressuposto, e tendo como base todas as análises até o momento realizadas, ainda pode-se dizer que se tratando de poder, existem diversas formas deste ser manifestado e que elas se diferem principalmente devido a sua origem. Com isso, o tópico a seguir cuidará de expor os diferentes tipos de poder existentes e que estão presentes no cotidiano das organizações.

## 2.2 TIPOS OU BASES DE PODER

Há algum tempo, os tipos de poder que envolvem as relações interpessoais vêm sendo analisadas, com o intuito de compreender como ocorrem essas relações. Assim, no ano de 1959, dois estudiosos, French e Raven, começaram a desenvolver uma teoria que tinha como foco as relações de poder sociais. Esta propunha que as relações entre os indivíduos tinham como base espécies de trocas sociais que se fundamentavam em relações de influência. Segundo eles, essa influência existente nas relações poderia apresentar cinco bases distintas de poder, que são elas: o poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e, por último e não menos importante, o poder de referência (MENDONÇA, DIAS, 2006; MARTINS, 2008). Desta forma, cabe destacar em que consiste cada uma delas:

Assim, o poder de recompensa (ou compensatório) tem como base a concessão de algum tipo de recompensa para influenciar o comportamento dos demais. Para isso, é necessário que o indivíduo possua autoridade para delegar benefícios ou vantagens a quem está sendo influenciado; já o poder coercitivo, consiste na forma de influenciar o comportamento dos outros com base em punições ou sanções, ou seja, esta relação de poder irá ocorrer com base na imposição de alguma situação desagradável para quem está sendo influenciado. Vale ressaltar, que para que este tipo de relação ocorra, é necessário que o indivíduo possua autoridade para punir ou sugerir alguma punição; por outro lado, o poder legítimo consiste em uma forma de poder que é inerente ao cargo ocupado, e é determinado pela estrutura hierárquica da organização. Neste caso, é necessário que todos dentro da organização possuam conhecimento e respeitem sua estrutura, valores e cultura como um todo. Por conseguinte, o poder perito tem como base o conhecimento, habilidade ou experiência diante do que está sendo desenvolvido. Trata-se do domínio da técnica; já a última base, o poder de referência, apresenta relações em que o indivíduo se identifica com determinado sujeito, e desta forma busca agir de acordo com o seu comportamento (KRAUSZ, 1991; DAFT, 2006; MENDONÇA, DIAS, 2006; SILVA, 2007; ROBBINS, 2009; ARAÚJO, GARCIA, 2010).

Com base nisso, pode-se dizer que os estudos a respeito do tema não pararam por aí. Diversos outros foram sendo desenvolvidos, porém, o proposto por French e Raven foi o que apresentou maior repercussão e até hoje, ouve-se falar nestas cinco bases de poder (MARTINS, 2008). E ainda se tratando deste estudo, cabe ressaltar que algum tempo depois, Raven acabou incluindo uma sexta base de poder. Trata-se do poder da informação que consiste em influenciar o comportamento dos outros através da informação que possui ou

através de argumentos lógicos (MENDONÇA, DIAS, 2006; SILVA, 2007). Porém, de acordo com Raven (1993) French não concordou com tal ação, pois para ele seria inapropriado utilizar o termo poder para mostrar o papel da informação dentro do processo de influências.

Isto posto, pôde-se compreender que existem diversas formas de manifestar o poder que possui. Inclusive, vale salientar que estas influências que ocorrem com base em trocas, sejam elas positivas ou negativas, como no caso do poder de coerção e recompensa, nem sempre surtem o efeito esperado, tendo em vista que o influenciado apenas agirá visando ganhar algo, ou ainda, não sofrer punições. Por outro lado, também pôde-se observar que em alguns casos, como por exemplo, o poder de referência, o sujeito influenciador pode nem ter a intenção de influenciar o comportamento de alguém. Ainda com relação às bases de poder, cabe destacar a grande importância do poder perito e do poder da informação, diante da atual Era do Conhecimento, onde quem detém informações e/ou conhecimento a respeito de algo, possui muito. Desta forma, com relação ao poder legítimo, pode-se enfatizar que este apesar de estar presente na estrutura formal da organização, para que seja efetivado é necessário que os subordinados compreendam e respeitem diversos fatores organizacionais, mais precisamente a estrutura hierárquica e linha de comando.

Diante de todas estas observações a respeito das bases do poder, cabe acrescentar o que foi dito por Krausz (1991, p. 27): "nenhuma pessoa utiliza, no correr de sua vida, apenas um tipo de poder, embora cada um de nós, segundo nossas características, valores, crenças, experiências de vida, motivos, recursos disponíveis e objetivos, tenha preferência ou maior familiaridade com certas formas de poder". Desta forma, pode-se dizer que uma forma de poder não elimina a outra, e inclusive, existem situações em que o indivíduo, mesmo possuindo determinado tipo de poder é necessário utilizar algum outro. Por exemplo, o indivíduo pode possuir o poder legítimo e mesmo assim ser necessário utilizar o poder de recompensa ou de coerção para influenciar o comportamento de alguém. De acordo com tal fato, o tópico seguinte tratará de esclarecer os aspectos pertinentes aos tipos de relações de poder existentes no ambiente organizacional.

### 2.3 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Matos, Lima e Giesbrecht (2011, p. 443) "as relações de poder permeiam toda a história humana e sempre foram relacionadas a algum tipo de superioridade, seja a força física, os meios econômicos ou o conhecimento, entre tantos outros". Porém,

mesmo sendo um fenômeno tão antigo e comum, diversos autores ressaltam que o tema poder ainda possui uma interpretação tanto quanto negativa. Isso se deve principalmente ao fato de na antiguidade as relações de poder estarem associadas a manipulação, abusos, exploração e até mesmo injustiça. Assim, alguns chegam até a dizer que este não é um bom tema para uma conversação (KRAUSZ, 1991; ROBBINS, 2005). Portanto, diante da polêmica que envolve o tema discutido, e já tendo compreendido diversos aspectos relacionados ao poder, e também a sua importância para convívio social, torna-se interessante destacar alguns fatos pertinentes às relações existentes, principalmente as que ocorrem em ambientes organizacionais.

Partindo disso, pode-se considerar que no ambiente empresarial constantemente ocorrem relações de poder, e um dos fatores determinantes para que elas aconteçam é a dependência. Segundo Robbins (2005), quando alguém depende de você para realizar algo ou deseja algo que você possui, acaba-se criando uma relação de poder, na qual, quem o possui, pode influenciar o comportamento de seus dependentes. Ainda de acordo com o mesmo autor, esta dependência da qual resultam as relações de poder pode possuir três origens: a importância, que diz respeito a quanto algo que você possui é importante para as outras pessoas; a escassez, ou seja, se o que você possui for algo escasso ou de difícil acesso você acaba desenvolvendo relações de poder para com quem o deseja; e não substituição, que equivale à existência de poucos substitutos para o que você possui.

Além disso, ainda vale salientar que nas organizações, nem sempre o poder emana do cargo ocupado. Muitas vezes, o poder de influenciar as pessoas surge de características pessoais, como por exemplo, o conhecimento, ou até mesmo, aspectos da personalidade. Este é o chamado poder do líder. Assim, dos tipos de poder ou bases anteriormente citadas, geralmente duas são classificadas como poderes pessoais, são elas, o poder perito e o referente. Pode-se considerar que esta classificação ocorre pelo fato de não ser necessário à imposição de alguma força externa para se influenciar o comportamento de outrem. Pelo contrário, as pessoas percebem as características e acabam se identificando com elas, como consequência, em muitos casos, surgem relações de carinho, admiração e principalmente, de respeito (DAFT, 2006).

Outro fato importante que diz respeito às relações de poder organizacionais, é que o poder não está mais centralizado nas mãos de poucos, afinal, as pessoas consistem na força motriz que move a organização rumo ao alcance dos objetivos almejados. São elas as responsáveis pela geração de lucro, aproveitamento de oportunidades e melhor, pela sobrevivência das organizações. Assim, uma nova tecnologia de gestão de pessoas vem sendo comumente utilizada, trata-se do *empowerment*, que consiste na concessão de poder para

colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos. A adoção desta prática dá espaço para que os colaboradores participem mais das decisões e ao mesmo tempo se preocupem mais com o futuro da organização. Tal prática, de modo indireto acaba contribuindo para que os colaboradores desenvolvam habilidades, que muitas vezes se consideravam incapazes de realizar (DAFT, 2006; ARAÚJO, 2011).

Diante disso, percebe-se que a descentralização do poder, que pode ser compreendida como “a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, o poder mais bem distribuído por seus diversos níveis hierárquicos” (OLIVEIRA, 2011, p. 195), em muitos casos, gera uma série de benefícios para a organização. Por outro lado, a ação contrária, ou seja, de centralização de poder, muitas vezes não é uma boa alternativa a ser seguida. Segundo Krausz (1991, p. 12) "a centralização do poder nas mãos de uma minoria acaba por alienar a maioria, gerando indiferença, irresponsabilidade social, acomodação e falta de perspectivas de mudança no *status quo*".

Com tudo isso, pôde-se compreender que por estar constantemente presente no dia a dia das organizações, o poder também é um aspecto do comportamento organizacional que merece bastante atenção, tendo em vista que se este não for utilizado da maneira correta pode ocasionar diversos problemas, como exemplo, cabe citar o que foi dito por Miller, Hickson e Wilson (2012, p. 286):

Os que exercem o poder podem escolher comportar-se a fim de defender seus próprios interesses ou de outrem. Eles podem estruturar o assunto da decisão de maneira ajustada a seus próprios fins ou de outros. Eles conduzem a decisão a opções preferenciais, mesmo que essas opções não conduzam a benefícios organizacionais.

Assim, cabe aos gestores avaliarem e estarem sempre atentos a este importante fator, e principalmente as relações estabelecidas, para que problemas desta natureza não venham a surgir ou quando já existentes não venham a prejudicar a organização.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho se propôs a abordar a temática em um contexto até então, não muito observado, o contexto acadêmico. Assim, a pesquisa se deu na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, mas precisamente, no Campus VII, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas (CCEA), localizado na cidade de Patos-PB. Este foi inaugurado no ano de 2006 e

desde então, contribui para o engrandecimento profissional dos que residem na cidade e em toda a região (UEPB, 2016).

Diante disso, o estudo em questão classifica-se, quanto aos objetivos, como **descritivo**. Segundo Vergara (2007, p. 47) estudos descritivos "expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza". Ela ainda acrescenta, que neste caso não existe a preocupação de explicar o fenômeno descrito.

Por outro lado, tratando-se dos procedimentos técnicos empregados, esta pesquisa é classificada como **estudo de caso**. Segundo Gil (2002, p. 54), estudos deste tipo consistem em "uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais".

Com relação à natureza dos dados, considera-se que esta seja uma pesquisa **quantitativa e qualitativa**. De acordo com Creswell (2007, p. 35) neste caso, "a coleta de dados também envolve a obtenção tanto de informações numéricas (por exemplo, em instrumentos) como de informações de texto (por exemplo, em entrevistas), de forma que o banco de dados final represente tanto informações quantitativas como qualitativas".

Os sujeitos da pesquisa foi o corpo docente do Campus VII localizado na cidade de Patos/PB composto, no total, por 67 professores. Sendo que, destes: 4 ocupam cargo de coordenadores de curso, 11 estão afastados da instituição para a realização de doutorados ou por licença médica, e 52 estão devidamente ativos. Diante disso, a pesquisa foi realizada com os 4 professores que ocupam cargos de coordenadores de curso (Administração, Computação, Física e Matemática) e com os demais professores que se encontravam nas dependências do Campus VII no período da realização da pesquisa, ou seja, 50 professores.

Visando alcançar os objetivos propostos foram utilizadas duas técnicas para coleta de dados: **entrevista**, com os coordenadores de cursos, e **questionário**, aplicado a 50 (cinquenta) docentes que se enquadravam nas especificações acima descritas. Sendo que destes, 12% integram o corpo docente do curso de Licenciatura em Física, 30% fazem parte do curso de Computação (seja ele Licenciatura ou Bacharelado), 24% pertencem ao curso de Licenciatura em Matemática e 34% são professores do curso de Bacharelado em Administração.

O questionário utilizado foi a Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS) desenvolvido originalmente por Hinkin e Schriesheim, baseado nas cinco bases de poder de French e Raven, adaptado e validado por Martins e Guimarães (2007). Nos trabalhos de French e Raven, as bases de poder são: poder de coerção, poder de recompensa, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência. Estas foram divididas, por Hinkin e Schriesheim, em 20 assertivas capazes de identificá-las. No entanto Martins e Guimarães



validaram apenas 4 bases com 16 assertivas, tendo em vista que a base de poder de referência pode advir do poder de perícia ou legítimo.

Os dados foram coletados entre os dias 02 e 18 de março do corrente ano, nas dependências da própria instituição de ensino. No decorrer destes dias, os docentes foram abordados e solicitados a responder o questionário pensando no seu superior imediato, neste caso, o coordenador do curso com o qual ele possui maior contato (carga horária), uma vez que há professores que lecionam em mais de um curso. Para possibilitar a mensuração do grau de concordância e/ou discordância dos respondentes com relação à base de poder utilizada pelo seu coordenador foi utilizada uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, os quais foram denominados da seguinte maneira: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente. Após a coleta, os dados foram tabulados em planilhas no *Microsoft Excel*, para que a partir daí fossem realizados os cálculos das médias e assim pudessem ser analisados.

Para a correta análise dos dados, foi necessário levar em consideração o que foi afirmado por Martins (2008): deve-se calcular a média de cada fator, ou seja, de cada base de poder. Estas médias devem estar entre um intervalo que vai de 1 a 5. Quanto mais próximo de 5 for o valor da média, significa dizer que aquela base de poder é muito utilizada. Desta forma, médias com valores entre 4 e 5 significam que a base de poder é bastante utilizada. Por outro lado, valores de médias inferiores a 2,9 significam que a base de poder é pouco utilizada.

Já com relação as entrevistas, estas ocorreram seguindo um roteiro, previamente elaborado e baseado na EBPS, proposta por Martins e Guimarães (2007). Este era composto por 10 questões, que abordavam cinco temas distintos e que estão relacionados as bases de poder estudadas. A realização destas entrevistas tinha o objetivo de levantar informações sobre as atitudes dos professores que ocupam cargo de coordenadores de curso, diante dos demais professores por eles coordenados. Assim, os coordenadores de cada um dos quatro cursos foram convidados à participarem da entrevista. Com o intuito de obter uma análise mais minuciosa dos fatos relatados, as quatro entrevistas foram devidamente gravadas, sob autorização dos entrevistados, e duraram entre 15 à 25 minutos, cada. Logo em seguida houve a transcrição dos relatos e posterior análise e interpretação, pela pesquisadora, para que os dados obtidos pudessem ser utilizados e expostos, da forma mais fiel possível ao longo do trabalho, através de trechos das falas dos entrevistados.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

O propósito deste estudo foi analisar como ocorrem as relações de poder no contexto acadêmico de uma Instituição Pública de Ensino. Nesse sentido, foi imprescindível identificar o poder predominante nas relações entre os docentes, expor a visão dos docentes em cargo de gestão sobre o poder empregado por eles mesmos, e por último, comparar a visão dos gestores e docentes acerca das relações de poder no ambiente estudado. Desta forma, a seguir, serão descritos e interpretados os dados obtidos.

Com relação ao tipo de poder predominante nas relações entre os docentes do ensino superior, a tabela 1 mostrará as médias (M) de cada base de poder (Poder Legítimo, Poder de Perícia, Poder de Coerção e Poder de Recompensa), seus respectivos desvios padrão (DP), que na maioria foram inferiores a 1, o que sugere uma ideia similitude entre as respostas dos pesquisados, e além disso, seus coeficientes de variação (CV) que mostram a porcentagem da variação de uma resposta para outra no conjunto observado.

**TABELA 1:** Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Coeficientes de Variação (CV)

Bases \ Curso	Física			Computação			Matemática			Administração		
	M	DP	CV	M	DP	CV	M	DP	CV	M	DP	CV
<b>P. Legítimo</b>	<b>4</b>	0,62	15,56%	<b>3,68</b>	0,87	23,72%	<b>3,88</b>	0,93	24,06%	<b>3,66</b>	0,78	21,31%
<b>P. de Perícia</b>	<b>3,96</b>	0,73	18,49%	3,4	0,76	22,37%	3,56	1,08	30,53%	3,63	0,63	17,22%
<b>P. de Coerção</b>	2,46	0,77	31,12%	2,98	1,21	40,50%	2,65	1,14	42,91%	2,63	0,82	31,34%
<b>P. de Recompensa</b>	2,38	0,93	39,24%	2,08	0,72	34,74%	2,52	1,22	48,30%	1,71	0,76	44,34%

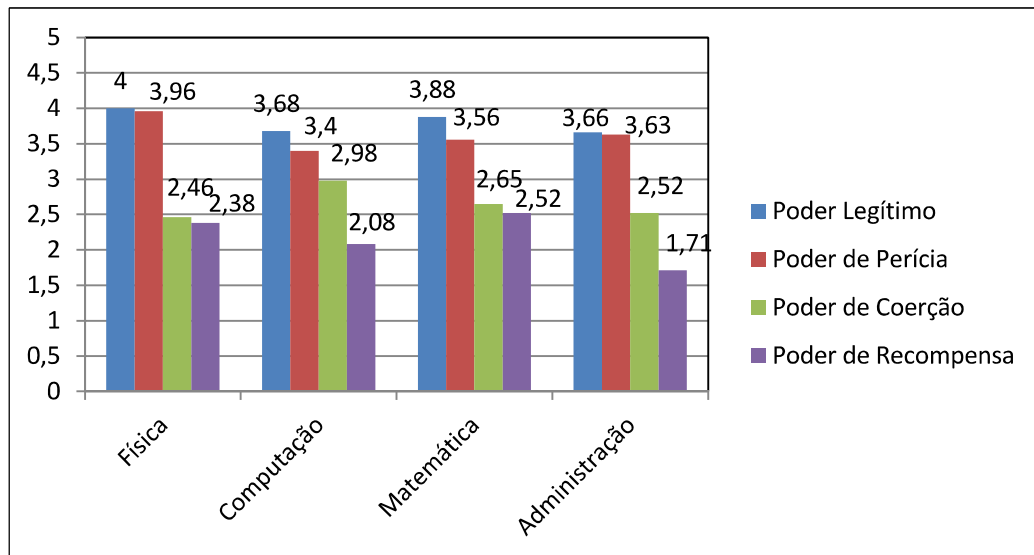
**FONTE:** Dados da Pesquisa (2016).

Ao serem analisados os questionários respondidos por todos os pesquisados de cada curso foi observado que não existe uma única base de poder que se sobressaia das demais. Porém, verifica-se através das médias obtidas que algumas bases de poder são mais empregadas que as outras, como no caso da coordenação de Física, onde dois fatores se destacaram e podem ser considerados como as bases de poder preponderantes, tendo em vista que suas médias são muito próximas ou iguais a 4, são elas: o Poder Legítimo e o Poder de Perícia.

Por outro lado, ao analisar as médias relativas à base de poder empregada pelos demais coordenadores (dos cursos de Matemática, Computação e Administração), afirma-se que, segundo os respondentes, o Poder Legítimo é o que mais se destaca, tendo em vista que neste fator as médias obtidas foram próximas a 4. Em seguida, novamente a base de poder de Perícia, aparece com médias que ficam entre 3,4 e 3,6. Como bases de poder menos utilizadas

estão o Poder de Coerção, com médias entre 2,46 e 2,98, e o Poder de Recompensa com médias que vão de 1,71 a 2,52.

O Gráfico 01 apresenta os valores expostos anteriormente, com o intuito de facilitar a compreensão de quanto cada base de poder está presente nas relações entre os docentes, mostrando o quanto cada base de poder se aproxima do ponto 5 o que significa que é muito utilizada pelos coordenadores.



**GRÁFICO 1:** Demonstração da utilização das bases de poder por cada coordenador  
**FONTE:** Dados da Pesquisa (2016).

Portanto, uma vez que a base de poder mais utilizada nas relações entre os docentes é a do Poder Legítimo, isso configura que nesta instituição todos possuem conhecimento e respeitam a sua estrutura, valores e cultura como um todo, havendo uma aceitação deste tipo de poder utilizado. (KRAUSZ, 1991; DAFT, 2006; MENDONÇA, DIAS, 2006; SILVA, 2007; ARAÚJO, GARCIA, 2010). O que é importante para o andamento das atividades, tendo em vista que o poder legítimo dos coordenadores é aceito e respeitado pelos docentes da instituição.

Já tendo compreendido qual é o tipo de poder predominante nas relações, na visão dos docentes pesquisados, faz-se necessário expor a visão dos professores que ocupam cargo de gestão, ou seja, dos coordenadores de curso, acerca do tipo de poder empregado por eles e fazer uma breve comparação entre os dados obtidos junto aos demais docentes.

Assim, se tratando do poder legítimo, considerado como o mais presente nas relações entre os docentes, todas as assertivas referentes a este fator obtiveram médias que variam do grau 3 a 4 significando “às vezes utilizada” e “quase sempre utilizada”, respectivamente. A assertiva melhor avaliada que trata deste fator foi a que se refere a se o coordenador faz com

que os professores do seu curso percebam que têm responsabilidades a cumprir, com média geral no valor de 3,86 (muito próximo a quatro, que na escala significa “quase sempre utilizada”). Já a assertiva com menor média geral, 3,75, foi a que se refere a se o coordenador do curso faz com que os professores sintam que tem compromissos a cumprir. Os dados referentes a este primeiro fator, o Poder Legítimo, estão na Tabela 2, a seguir.

**TABELA 2:** Medidas da **Base de Poder Legítimo**

<b>Assertivas</b>	<b>Médias Física</b>	<b>Médias Computação</b>	<b>Médias Matemática</b>	<b>Médias Administração</b>	<b>MÉDIA GERAL</b>
2. Meu coordenador faz-me sentir que tenho compromissos a cumprir.	3,67	3,67	4	3,65	3,75
6. Meu coordenador faz-me perceber que tenho que cumprir as exigências do meu trabalho.	3,83	3,67	4,08	3,47	3,76
14. Meu coordenador faz-me perceber que tenho responsabilidades para cumprir.	4,33	3,73	3,67	3,71	3,86
15. Meu coordenador faz-me reconhecer que tenho tarefas para realizar.	4,17	3,67	3,75	3,82	3,85

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2016).

Sobre este fator, o Poder Legítimo, os coordenadores foram questionados se mostram constantemente aos professores do seu curso os compromissos, as responsabilidades e as tarefas que eles possuem, e se eles exigem que tudo isso seja cumprido. E, ainda, de que forma isso ocorre (Questão 2 – Apêndice A), sendo as respostas todas convergentes, segue o que um dos entrevistados relatou:

Sim, existe uma reunião do curso que envolve todos os professores que dão aula no curso e, é nesse momento que são colocados todas as atribuições, as coisas que a gente está realizando no curso, como eventos; as necessidades; se está acontecendo alguma coisa; algum professor que não está cumprindo o horário; enfim, todos os problemas referentes aos estudantes, que diz respeito aos professores que dão aulas neste curso, são tratados na reunião do curso, quando necessário. Eu geralmente marco as reuniões quando nós temos alguma coisa. Quando está caminhando tudo bem, a gente não marca a reunião, mas assim, sempre tem uma reunião no mês pra gente conversar, fazer um *feedback* (COORDENADOR DO CURSO DE FÍSICA).

Desta forma, observa-se que há consonância entre o modo de agir dos coordenadores e a avaliação realizada pelos docentes pesquisados, tendo em vista que os coordenadores de curso realmente têm atitudes que remetem a utilização do poder legítimo, como por exemplo, convocar reuniões e mostrar o que há de positivo e/ou negativo no desenvolver das atividades dos docentes.

Prosseguindo, foi abordada a base de Poder de Perícia, que consiste em influenciar o comportamento dos outros com base no conhecimento e habilidades que possui (KRAUSZ, 1991; DAFT, 2006; MENDONÇA, DIAS, 2006; SILVA, 2007; ROBBINS, 2009; ARAÚJO, GARCIA, 2010). Com base nos dados levantados na pesquisa, pode-se perceber que esta base de poder é “às vezes utilizada” tendo em vista que a média geral obtida neste fator foi de 3,64. Dentre as assertivas propostas aos respondentes, a mais bem avaliada, com média geral de

3,94, foi a que trata sobre se o coordenador fornece dicas, aos docentes, relacionadas ao trabalho. Tal fato também foi questionado aos coordenadores, no decorrer das entrevistas.

Segundo um dos coordenadores:

Sim, na medida do possível. Sempre tomando cuidado de não tentar adentrar muito na forma de como o professor já está acostumado a trabalhar. Mas algumas sugestões, a gente está sempre recomendando, por exemplo: a questão de bibliografias a serem adotadas, então a gente sempre dá uma sugestão de uma bibliografia mais adequada para aquele determinado curso, mas assim, a gente sempre faz de maneira bem suave, sem tentar modificar a forma como o professor já está acostumado a trabalhar. Não tentando modificar radicalmente. Geralmente eles recebem bem essas dicas e sugestões (COORDENADOR DO CURSO DE MATEMÁTICA).

Por outro lado, a assertiva deste fator que apresentou a mais baixa avaliação com média de 3,47, por parte dos respondentes, foi a que se refere ao fornecimento de conhecimentos técnicos necessários ao trabalho dos docentes, por parte dos coordenadores.

Ao serem questionados sobre isto um dos entrevistados respondeu que:

As informações técnicas fornecidas são muito poucas devido à autonomia dos professores para a realização do seu trabalho, lembrando, mesmo com a autonomia estes devem seguir a ementa da disciplina, e as que realmente são fornecidas são pertinentes aos sistemas nos quais os professores registram aulas, notas dos alunos, entre outros. Então em caso de dúvidas com relação a estes sistemas ou algo relacionado ao curso, o professor procura a coordenação e lá ele é orientado e a dúvida sanada (COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO).

Portanto, também há nestes casos, convergências de opiniões entre os entrevistados e respondentes, pois através das falas dos coordenadores ficou nítido que eles buscam compartilhar informações, sejam elas técnicas ou empíricas, com os demais professores, porém, que isto não ocorre com tanta frequência em respeito à autonomia que cada professor possui para desempenhar as suas funções dentro da instituição.

Os dados sobre o fator Poder de Perícia são mostrados na tabela 3.

**TABELA 3:** Medidas da **Base de Poder de Perícia**

<b>Assertivas</b>	<b>Médias Física</b>	<b>Médias Computação</b>	<b>Médias Matemática</b>	<b>Médias Administração</b>	<b>Média Geral</b>
3. Meu coordenador fornece-me boas sugestões técnicas sobre o meu trabalho	3,67	3,20	3,83	3,59	3,57
8. Meu coordenador divide comigo suas experiências ou treinamentos importantes	4,17	3,27	3,33	3,53	3,57
11. Meu coordenador fornece para mim conhecimentos técnicos necessários ao trabalho	3,67	3,33	3,33	3,53	3,47
16. Meu coordenador fornece-me dicas relacionadas ao trabalho	4,33	3,80	3,75	3,88	3,94

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2016).

Seguindo, analisam-se as medidas da base de Poder de Coerção que está relacionado à imposição de algo sob pena de uma punição, de qualquer forma possível (KRAUSZ, 1991; DAFT, 2006; MENDONÇA, DIAS, 2006; SILVA, 2007; ROBBINS, 2009; ARAÚJO, GARCIA, 2010). Sobre esta base, no ponto de vista dos docentes é “muito pouco utilizada”

ou “às vezes utilizada” pelos coordenadores da Instituição estudada já que obteve uma média geral de 2,68.

Neste caso, a assertiva melhor avaliada foi a que se refere a ‘meu coordenador pode tornar meu trabalho desagradável’, com média geral de 2,82. Já a assertiva que apresentou a menor média neste fator foi a que trata sobre a possibilidade do coordenador poder tornar as coisas desagradáveis para os docentes, com média de 2,59. Deste modo, ao serem questionados sobre isso, os coordenadores, de modo geral, afirmaram que sim, que possuem este poder de dificultar a vida dos professores do seu curso. Porém, procuram agir de modo contrário. Isso pode ser observado na fala de um dos entrevistados.

Eu creio que em qualquer situação se você quiser ser chato, se você ocupa um cargo de gestão, e se você quiser passar aquela imagem de chato e tudo, de desagradável mesmo, é sempre possível fazer isso. Mas aí já é algo bem antiético. Mas eu creio que seja possível. Vou citar um exemplo: Aqui em Patos, aqui no CCEA, o perfil dos professores do CCEA é o perfil de que reside em outra cidade também, além de ter uma residência fixa aqui. Principalmente os professores que são de dedicação exclusiva. Muitos deles, eu coloco eles em conjunto, os professores substitutos e temporários também, tem residências em outras cidades, então eles tem aquela rotina de viagens. Então, se você quiser ser realmente chato aí você vai, sei lá, – Olha, você vai ser obrigado a, vou te colocar aqui pra dar aulas todos os dias. – Ah professor, mas eu viajo, na segunda eu não posso estar aqui, na sexta eu também não posso. – Não, não quero saber, eu vou te colocar aqui pra dar aulas todos os dias e você não pode, você não tem porque discutir, você está contratado para dar 40 horas/aula por semana. Então, dá pra fazer essas coisas, infelizmente. Não, mas ninguém, a direção, as coordenações, de imediato, a gente já pega a disponibilidade. – Qual disponibilidade você tem? Então, já tenta trabalhar tudo pra ajudar nesta questão, a gente é consciente dessa realidade aí a gente já trabalha todos os horários todas as atividades, projetos e tudo, já em cima daquela disponibilidade, então as coisas já começam por aí. Mas infelizmente, se for de interesse do coordenador ou qualquer outro acima dele é possível fazer isso. Os cargos de gestão, em geral, dão essa margem (COORDENADOR DO CURSO DE MATEMÁTICA).

Diante disto, fica claro o porquê da classificação desta base como muito pouco utilizada, ou às vezes utilizada, no ponto de vista dos docentes, já que os coordenadores geralmente agem de modo flexível e amigável sempre buscando encontrar soluções que sejam benéficas para todos.

As assertivas utilizadas para medir a Base de Poder de Coerção, estão na tabela 4.

**TABELA 4:** Medidas da **Base de Poder de Coerção**

<b>Assertivas</b>	<b>Médias Física</b>	<b>Médias Computação</b>	<b>Médias Matemática</b>	<b>Médias Administração</b>	<b>Média Geral</b>
4 Meu coordenador pode me dar tarefas de trabalho indesejáveis	2,33	2,73	2,58	2,94	2,65
5. Meu coordenador pode tornar meu trabalho difícil	2,50	2,87	2,83	2,47	2,67
12. Meu coordenador pode tornar as coisas desagradáveis para mim	2,33	3,27	2,33	2,41	2,59
13. Meu coordenador pode tornar meu trabalho desagradável	2,67	3,07	2,83	2,71	2,82

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2016).

Ademais, foi analisada a última base de poder, Poder de Recompensa. Esta base é o oposto da Base de Poder Coercitivo e visa influenciar o comportamento de terceiros com base em recompensas financeiras ou não (KRAUSZ, 1991; DAFT, 2006; MENDONÇA, DIAS, 2006; SILVA, 2007; ROBBINS, 2009; ARAÚJO, GARCIA, 2010). Isto posto, esta foi a base de poder considerada como “muito pouco utilizada” nas relações entre os docentes da instituição e obteve média geral de 2,17. Sendo assim, a assertiva melhor avaliada foi a que obteve média de 2,56 e diz: meu coordenador pode conseguir benefícios especiais para mim. Ao serem questionados sobre isto (questão 6 – Apêndice A), todos os entrevistados responderam de forma convergente, portanto, cabe destacar o que foi dito por um deles:

Não é possível. Um ou outro benefício acontece devido o cargo ocupado. Por exemplo, o coordenador geralmente é convidado para representar o curso em eventos ou coisas desse tipo, então ocorre uma espécie de benefício não financeiro. Além disso, alguns professores trabalham em um sistema de “dedicação exclusiva” e isso o priva de realizar atividades remuneradas em outra instituição, então, neste caso, esse professor acaba recebendo um pouco mais para compensar isso. E como benefício direto aos professores a coordenação tenta ajuda-los com relação aos horários das aulas para que sua carga horária seja completamente cumprida, porém que esta não seja muito espalhada e se estenda durante a semana, tendo em vista que a maioria dos professores são de outras cidades e o Campus não possui a estrutura física que possibilite a permanência dos professores durante muito tempo dentro da instituição. Mas se tratando de benefícios financeiros, estes não são possíveis de serem concedidos em virtude do orçamento, e por este tipo coisa não ser minha atribuição (COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO).

Por outro lado, a assertiva pior avaliada neste fator pelos docentes da instituição, com média de 1,57, foi a seguinte: meu coordenador pode aumentar o meu salário. Com relação a isto (questão 1 – Apêndice A) os coordenadores também responderam de modo convergente e disseram que não possuem poder algum para tal atitude, um deles justificou da seguinte maneira:

Não, porque o salário é definido como uma política, digamos assim, que excede o meu nível de poder aqui dentro. É uma política que vai além, inclusive, hoje a gente percebe, da instituição. Deveria ser definido por uma lei, por uma legislação, a lei de autonomia, e essa lei não tem sido respeitada nem pelo governador do estado (COORDENADOR DO CURSO DE COMPUTAÇÃO).

Ainda sobre o mesmo tema, outro coordenador acrescentou:

Não, na minha função aqui não. Não tenho como mudar o salário de ninguém. Aqui na UEPB funciona da seguinte forma. Pelo menos, é assim que eu entendo. Os projetos de reajustes de salários tem que ser aprovado pelo CONSUNE (Conselho geral da universidade) e encaminhado ao governador, aí ele vai decidir se tem orçamento, se tem condições para isso. Não é uma coisa que acontece internamente à instituição. A coordenação ela não tem, ela não é. A coordenação resolve problemas de alunos, de alunos e professores. No nosso caso assim, em particular, como a gente não tem departamento, então nós resolvemos, porque o departamento ele resolve problemas de professores, professores substitutos, colocação de carga horária, e tudo mais. E a coordenação, o coordenador em si, ele resolve os problemas dos alunos do curso, unicamente. Mas aqui em Patos a coordenação faz os dois papeis, de departamento e de coordenação. Agora com respeito a se meu funcionário vai ganhar mais, meu assim, entre aspas, o que trabalha comigo, se vai ter um reajuste, se eu vou dar um reajuste a ele, isso aí é impossível (COORDENADOR DO CURSO DE FÍSICA).

Diante disso, ficou evidente que os coordenadores não possuem poder algum para realizar atividades que caracterizem a utilização da base de Poder de Recompensa, seja por atuarem em uma instituição pública ou por estas atividades realmente não fazerem parte das suas atribuições. Isso acaba justificando o fato desta base ter sido classificada como muito pouco utilizada, por parte dos docentes da instituição estudada.

Os dados obtidos sobre a Base de Poder de Recompensa, encontram-se na Tabela 5.

**TABELA 5:** Medidas da **Base de Poder de Recompensa**

<b>Assertivas</b>	<b>Médias Física</b>	<b>Médias Computação</b>	<b>Médias Matemática</b>	<b>Médias Administração</b>	<b>Média Geral</b>
1. Meu coordenador pode aumentar meu salário	1,67	1,33	2	1,29	1,57
7. Meu coordenador pode influenciar para conseguir um aumento de salário para mim	2,83	1,87	2,33	1,35	2,10
9. Meu coordenador pode conseguir benefícios especiais para mim	2,83	2,53	2,83	2,06	2,56
10. Meu coordenador pode influenciar a organização para me dar uma promoção	2,17	2,60	2,92	2,12	2,45

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2016).

Diante do exposto, percebeu-se que as relações de poder analisadas ocorrem de forma positiva, e na maioria das vezes, benéfica, o que contribui para o bom funcionamento e continuidade da instituição. Porém, vale ressaltar que apesar disto, estas relações não são perfeitas e em alguns momentos geram insatisfação nos docentes seja devido ao excesso de flexibilidade ou até mesmo falta de participação direta, por parte dos coordenadores nas atividades dos demais docentes que atuam no seu contexto de gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou como ocorrem as relações de poder entre os professores de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Isso foi possível a partir da identificação das bases de poder presentes nas relações entre os docentes que atuam no Campus VII da instituição. Além disso, este trabalho também mostrou a visão dos coordenadores de cursos sobre o poder por eles empregado e ainda realizou uma comparação entre o ponto de vista dos professores e dos coordenadores de curso sobre as bases de poder propostas por French e Raven.

Diante disto, os resultados obtidos mostraram que as relações de poder na instituição contribuem, na grande maioria das vezes, para o bom direcionamento das atividades, por parte dos coordenadores de curso, isso pode ser justificado pelo fato da base de Poder de Perícia ter sido classificada como “às vezes utilizada” nas relações entre os docentes da instituição. Também foi possível identificar que os coordenadores não costumam abusar do poder que



possuem, seja ele originado de qualquer uma das bases analisadas, em suas relações com os subordinados a sua coordenação e que, os quatro, empenham-se a agir sempre de modo flexível, priorizando a resolução dos problemas sempre da melhor maneira possível.

Também foi possível constatar que as relações existentes entre coordenadores e professores dos quatro cursos, ocorrem de forma bastante harmônica e amigável, e isso ficou evidenciado pela baixa utilização da base de Poder de Coerção, classificado como “muito pouco utilizada” ou “às vezes utilizada”, o que contribui para que estas relações de poder não venham a acontecer de modo negativo para alguma das partes.

Ainda se tratando das quatro bases de poder analisadas, afirma-se que foi identificada que a base que apresenta maior destaque nas relações do contexto estudado é do Poder Legítimo, esta foi classificada como “às vezes utilizada” ou “quase sempre utilizada”, tendo em vista, que nos casos analisados os coordenadores de curso, por estarem ocupando cargos de gestão acabam que até de modo indireto exercendo esse tipo de poder, que é inerente a posição hierárquica ocupada, sobre os subordinados à sua coordenação. Sendo essa a principal justificativa para tal fato.

Por outro lado, também foi percebido que nestas relações, a base de poder de recompensa foi considerada como pouco presente, provavelmente devido à pesquisa ter sido realizada em um contexto de uma Instituição Pública de Ensino, e também pelas atitudes ou atividades, referentes a esta base, não fazerem parte das atribuições dos coordenadores, e algumas vezes, ficando a cargo inclusive de forças além do domínio da própria instituição, como o caso em que o Governo do Estado pode interferir nesse tema, como relatado por um dos entrevistados.

Apesar dos resultados obtidos, esta pesquisa, como a grande maioria de estudos já realizados, também possuiu fragilidades. Por exemplo, não foi possível realizar a pesquisa com todos os docentes do campus, pois, de acordo com a direção do Campus, no período da realização do estudo encontravam-se afastados da instituição por motivos de realização de doutorados, ou por licença médica. Com base nisso, por mais que o número geral de professores pesquisados tenha sido alto, os resultados sempre demonstram um retrato mais fiel do caso e do contexto estudado quando ocorre a participação maciça de todos os sujeitos interessados.

Todavia, sendo este considerado por alguns autores como sendo um tema um tanto quanto polêmico e que pode desencadear uma séria de reflexões, espera-se que este trabalho contribua tanto para a melhoria da prática das relações no ambiente estudado, quanto teoricamente para a área de estudo em que está inserido, Comportamento Organizacional.

Além disso, indica-se que sejam realizados outros estudos sobre o tema em questão. Estes podem abordar também o contexto acadêmico, sendo interessante em que ocorra em uma realidade de instituição com características diversas ao ambiente ora investigado, como por exemplo, em uma instituição privada, para que assim pudesse ser feita uma comparação entre os resultados aqui apresentados.

### **POWER RELATIONS IN ACADEMIC CONTEXT:**

A study at the State University of Paraíba, Campus VII - Ducks / PB

#### **ABSTRACT:**

Power is a phenomenon able to influence decision-making in organizations and understands, therefore, a factor whose analysis is essential, given that the knowledge of this contributes quite significantly in order to have a better understanding of the relevant aspects to own organizational analysis. Thus, this article aims to analyze how power relations occur in the academic context of a Public Institution of Higher Education. To this end, a descriptive study with qualitative and quantitative approach was conducted in the form of a case study, with the basic tools to obtain data on questionnaires and interviews. The results showed that the predominant power bases in relations between the institution's teachers are the legitimate power and the power of expertise. Furthermore, it was realized that these relationships provide good guidance and carrying out the activities of the institution by being configured as flexible and friendly. From this study we can conclude that the power relations in the academic context of the institution generally analyzed occur positively contributing to the continuity of the institution, however, at times, is weak mainly due to excessive flexibility or even same lack of direct participation by the coordinators on the activities of the other teachers who work in its management context.

**Keywords:** Power; Power relations; Power bases.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. Vol. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas** edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

BERTERO, Carlos Osmar. A Evolução no Poder nas Organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 8, n. 29, out-dez 1968.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. /NFLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. 16. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das Indústrias Filizola S.A. **Organizações & Sociedade**. v.7. n.18. 2000.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; BRITO, Maria José Menezes; BRITO, Mozar José de. Uma análise da dinâmica do Poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**, v.3. n.2. art. 22. Jul./Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a06>> Acesso em: 26 de nov. de 2015.

CASTRO, Magali de. Um estudo das relações de poder na escola pública de ensino fundamental à luz de Weber e Bourdieu: do poder formal, impessoal e simbólico ao poder explícito. **Revista da Faculdade de Educação**. v.24. n.1. São Paulo. Jan./Jun. 1998.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. Copyright. 2011. Edição Digital: KindleBookBr, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da Língua Portuguesa. 3ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KANTER, Rosabeth Moss. *Power Failure in Management Circuits*. **Harvard Business Review**. 57, no. 4, p. 65–75, July–August. 1979. Disponível em: <<https://hbr.org/1979/07/power-failure-in-management-circuits>> Acesso em: 03 de fev. de 2016.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. **Bases do poder organizacional**. *INSIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.)*. Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

\_\_\_\_\_; GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca. Adaptação e Validação da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS). **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 54-77, jan. 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/1923>>. Acesso em: 01 de mar. de 2016.

MATOS, Fátima Regina Ney; LIMA, Afonso Carneiro; GIESBRECHT, Cláudia Maria. Estudo observacional das relações de poder no filme O Óleo de Lorenzo. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.9, n.2, p.438-449, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n2/12.pdf>> Acesso em: 05 de ago. de 2015.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 01-19, 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n4/v4n4a09.pdf>>. Acesso em: 04 de ago. 2015.

MILLER, Susan J.; HICKSON, David J.; WILSON, David C.. **A tomada de decisão nas organizações**. *INCLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD; Walter R. (ed. Orig); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISHER, Tânia (Ed. Brasil.)*(Org.). Handbook de estudos organizacionais. 1. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RAVEN, Bertram H. *The bases of power: origins and recent development*. **Journal of Social Issues** Vol. 49, n. 4. P. 227-252, Winter, 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Carliene Freitas da. **O poder nas organizações**: um estudo preliminar a partir das percepções dos trabalhadores. 2007. 264f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

UEPB, apresenta **Histórico**. Disponível em: <<http://www.uepb.edu.br/a-uepb/historico/>>  
Acesso em: 24 de mar. de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS COORDENADORES DE CURSOS**

1. Você possui poder suficiente para modificar os salários dos professores? Como isso pode acontecer?
2. Você mostra constantemente aos professores do seu curso os compromissos, as responsabilidades e as tarefas que eles têm, e exige que tudo isso seja cumprido? De que forma?
3. Geralmente você dá dicas ou sugestões técnicas sobre os trabalhos a serem realizados? Quando possível estas dicas ou sugestões são acatadas? Dê exemplos de quando e como isso ocorreu.
4. Você pode dar atividades indesejadas para que os professores realizem? Caso possa, por que são repassadas, mesmo tendo o conhecimento de que são indesejadas?
5. Você costuma ter atitudes que dificultem o trabalho dos professores? De que maneira isso ocorre?
6. Você pode usar o seu cargo para conseguir benefícios especiais ou promoções para algum professor? De que forma?
7. Você costuma dividir suas experiências ou treinamentos importantes que já tenha feito com os demais professores do curso, se sim, por que você considera isso importante?
8. É necessário que você forneça informações técnicas aos professores? Quais seriam, por exemplo?
9. Por algum motivo, você pode tornar o trabalho desagradável para algum professor, seja através de alguma situação ou do próprio trabalho em si? Como isso pode ocorrer?
10. Você considera que a sua forma de agir colabora com o trabalho e o cotidiano dos professores na instituição? Justifique.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DA INSTITUIÇÃO

Prezado (a) Participante,

Este questionário contém uma lista com 16 assertivas, que podem ser utilizadas para identificar quais são as bases de poder utilizadas pelos professores que ocupam cargos de gestão nesta instituição. Além disso, contém uma pergunta subjetiva que levará você a refletir sobre como o comportamento do seu superior imediato pode influenciar a sua rotina nesta instituição.

Responda atentamente o questionário pensando no seu superior imediato, neste caso, o coordenador do curso com o qual você possui maior vínculo (o maior número de disciplinas). É fundamental, para a correta aplicação deste questionário, que você reflita sobre suas tarefas e rotinas de trabalho, bem como sobre o seu cotidiano na instituição. **Suas respostas serão mantidas em absoluto sigilo.**

Leia atentamente as assertivas e marque o número que representa a sua opinião na coluna à direita de cada frase. Use os números seguintes para suas respostas:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

<b>Assertivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Meu coordenador pode aumentar meu salário.					
2. Meu coordenador faz-me sentir que tenho compromissos a cumprir.					
3. Meu coordenador fornece-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.					
4. Meu coordenador pode me dar tarefas de trabalho indesejáveis.					
5. Meu coordenador pode tornar meu trabalho difícil.					
6. Meu coordenador faz-me perceber que tenho que cumprir as exigências do meu trabalho.					
7. Meu coordenador pode influenciar para conseguir um aumento de salário para mim.					
8. Meu coordenador divide comigo suas experiências ou treinamentos importantes.					
9. Meu coordenador pode conseguir benefícios especiais para mim.					
10. Meu coordenador pode influenciar a organização para me dar uma promoção.					
11. Meu coordenador fornece para mim conhecimentos técnicos necessários ao trabalho.					
12. Meu coordenador pode tornar as coisas desagradáveis para mim.					
13. Meu coordenador pode tornar o meu trabalho desagradável.					
14. Meu coordenador faz-me perceber que tenho responsabilidades para cumprir.					
15. Meu coordenador faz-me reconhecer que tenho tarefas para realizar.					
16. Meu coordenador fornece-me dicas relacionadas ao trabalho.					