



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

O OLHO DO PODER: Um estudo sobre as relações de poder nas práticas laborais de uma Secretaria Municipal de Educação

Autoria: Luiza Maciel Duarte Gonçalves

Orientador: Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros

Resumo: Essa pesquisa buscou analisar como se manifestam as relações de poder nas práticas de trabalho da Secretaria de Educação da rede municipal de Santana do Livramento. Para tal propósito, utilizou-se como metodologia de pesquisa a abordagem qualitativa, de caráter exploratório a partir do método genealógico. Os dados foram obtidos através de três técnicas de coleta: entrevista semiestruturada, com 9 servidores dentre eles 7 efetivos e 2 comissionados, observação não participante das atividades e rotinas da pasta e pesquisa documental realizada por intermédio da análise de notícias e reportagens em jornais, sendo posteriormente verificados por meio da análise enunciativa do discurso. Os resultados obtidos revelaram a presença de diversos tipos de poder presentes nas práticas laborais da referida pasta, sendo evidenciados os poderes Pastoral, Carismático, Unidimensional, Bidimensional, Tridimensional e Soberano evidenciados pela percepção desses servidores no que tange a características e formas de gerir das gestões que estiveram à frente da Secretaria. Em consonância a isso, esses discursos possibilitaram visualizar a grande influência da política na condução das atividades, interferindo diretamente tanto nas relações de poder como também no andamento de todos os processos competentes à pasta. No que se refere à configuração do diagrama de poder constatou-se indícios dos enunciados de Segurança e Conformismo, Compadrio, Comodismo e do Coleguismo, vislumbrando a compreensão histórica dos motivos que levam os servidores a realizar determinadas práticas, a forma como o poder se insere e interfere nas relações e também no dia a dia de trabalho dos servidores atuantes na Secretaria de Educação santanense.

Palavras-chave: Relações de poder; servidores; práticas laborais; influência política.

THE EYE OF POWER: A study on power relations in the practices in the work practices of a Municipal Department of Education

Abstract: This research aims to analyze how power relations are manifested in the work practices of the Department of Education of the municipal network of Santana do Livramento. For this purpose, the qualitative approach was used as a research methodology, with an exploratory nature based on the genealogical method. The data were obtained through the three collection techniques: semi-structured interview, with 9 servers, including 7 effective and 2 commissioned, non-participant observation of the activities and routines of the folder and documental research carried out through the analysis of news and reports in newspaper, being later verified through enunciative analysis. The results revealed the presence of the different types of power in the work practices of the branch, with Pastoral, Charismatic, One-Dimensional, Two-Dimensional,

Three-Dimensional and Sovereign powers being evidenced through the perception of these servants in terms of characteristics and forms to manage the administrations that were at the head of the Secretary. In consonance with this, these speeches made it possible to visualize the great influence of politics in the conduct of activities, directly interfering both in power relations and in the progress of all processes competent to the folder. With regard to the configuration of the power diagram there were evidences of statements of Security and Conformism, Cronyism, Self-Indulgence and Collegiality, glimpsing the historical understanding of the reasons that lead servers to perform certain practices, the way in which power it is inserted and interferes in the relationships and also in the day to day labor of the employees working in the town's Education Department.

Keywords: Power relations; servers; work practices; political influence.

EL OJO DEL PODER: Um estudio sobre las relaciones de poder en las prácticas de trabajo de una Secretaria Municipal de Educación

Resumen: Esta investigación tiene como objetivo analizar como se manifiestan las relaciones de poder em las prácticas de trabajo del Departamento de Educación de la red municipal de educativa de Santana do Livramento. Para ello, se utilizó como metodología de investigación el enfoque cualitativo, com carácter exploratório basado em el método genealógico. Los datos se obtuvieron mediante de três técnicas de recolección: entrevista semiestructurada, con 9 servidores, incluidos 7 efectivos y 2 encargados, observación no participante de las actividades y rutinas de la carpeta e investigación documental realizada mediante del analisis de noticias y reportajes, en los diários, siendo luego verificada mediante el analisis enunciativo. Los resultados revelaron la presencia de diferentes tipos de poder presentes en las practicas de trabajo de esa carpeta, evinciando se los poderes Pastoral, Carismatico, Unidimensional, Bidimensional, Tridimensional y Soberano mediante de la percepción de estos servidores en referencia a características y formas para gestionar las administraciones que estaban al frente del Departamento. Em línea com ello, estos discursos permitieron visualizar la gran influenciade la política en la conducción de las actividades, interfiriendo diretamente tanto en las relaciones de poder como en el progreso de todos los processos competentes a la carpeta. En cuanto a la configuración del diagrama de poder, se evidencian los enunciados de Seguridad y Conformismo, Compadrio, Complacencia y Colegialidad, vislumbrando la comprensión histórica de las razones que llevan a los servidores a realizar determinadas practicas, la forma enque el poder se inserta e interfiere en las relaciones y también en el dia a dia de los trabajadores que laboran en el Departamento de Educación santanense.

Palabras-clave: Relaciones de poder; servidores; practicas de trabajo; influencia politica.

1 INTRODUÇÃO

Região central da cidade de Santana do Livramento - Rio Grande do Sul, Rua dos Andradas, número 660, segundo andar. Ao subir as escadas, quem necessita resolver alguma questão relacionada às escolas municipais de educação infantil e de ensino fundamental, dirige-se ao endereço e depara-se com a seguinte cena: telefones tocando, sem que ninguém os atenda, televisão ligada na programação matutina da principal emissora do país e muitas conversas permeiam a pequena recepção da Secretaria de Educação do Município. Então, você se questiona: onde se encontra o comando desse espaço público e por quais motivos as práticas de trabalho se manifestam dessa forma? Sem essa chefia estar visível aos seus olhos, nesse primeiro momento, lá são vistos e estão alocados servidores concursados, contratados e cargos de confiança da chefia, que ali estão para atender e realizar às diversas demandas da pasta, dentre elas o setor de alimentação, materiais, recursos humanos e contratação de pessoal para as escolas da rede municipal de ensino. Diante do cenário exposto, o presente estudo busca analisar como se

manifestam as relações de poder nas práticas de trabalho da Secretaria de Educação do município de Santana do Livramento.

Para tanto, de início, torna-se relevante entender o que significa poder nas organizações e como ele pode se manifestar. Sob a perspectiva de Amorim e Perez (2010), o poder é considerado como essencial no exercício da autoridade nas organizações, possibilitando que haja a relação dominador e dominado por meio da obediência, configurando-se como uma forma de subordinação e controle. Ferreirinha e Raitz (2010) identificam que o poder está presente em todo lugar, não podendo ficar restrito apenas a organizações e nem mesmo ao Estado, mas sim inserido em todo e qualquer contexto em que houver autoridade e hierarquia. Dentro das organizações, o poder pode ser exercido por meio da coerção, da autoridade e também da superioridade da chefia perante os seus subordinados, utilizando-se de aspectos como formação, experiência e excesso de confiança e poder de controle para conseguir manter-se no comando (FERREIRINHA; RAITZ, 2010).

Dentre as mais diversas formas de sua aplicação, Maximiano (2010) destaca como principais: poder coercitivo, em que punições e até mesmo o uso da força física são aplicadas em caso de resistência à ordem estabelecida; poder de recompensa, o qual a manipulação pode ser um recurso para que o indivíduo subordinado seja induzido a realizar a vontade do subordinante com a promessa de ser recompensado e, por fim, o poder normativo, o qual baseia-se em sentido contrário aos anteriores, abominando o uso da força e da disposição de recompensas, destacando-se pela execução da lei e dos regramentos. No que tange às formas de poder presentes no setor público, Silva (2019) menciona a existência de resquícios históricos do sistema patrimonial brasileiro, o qual é descrito por Klering, Porsse e Guadagnin (2010, p. 5) como “uma extensão do poder do soberano e seus auxiliares (servidores) que possuem status de nobreza real” e também o caracteriza “pela indefinição entre o que é público e privado, entre o político e o administrador público” (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010, p. 6).

Já as relações de poder, na visão de Bretas (2018), são delimitadas de acordo com o perfil do gestor, o qual é fator determinante para o andamento dos processos, bem como do cumprimento da hierarquia. Ou seja, o comportamento desse gestor é decisivo para a obtenção de objetivos, bem como daquilo que o mesmo espera da equipe, seja por meio da persuasão ou pela inspiração e aliado a isso, sua manipulação por vezes, permite alcançar seus interesses. Todavia, nesses cenários emergem conflitos, os quais impedem que servidores possam ter conhecimento ou autonomia para tomadas de decisão nos órgãos os quais estão designados, o que reforça a ideia de que a concentração do poder está apenas nos mais elevados níveis da gestão, demonstrando traços de uma gestão autoritária (TAMADA; MEDEIROS; SCHEFEER, 2020). No mesmo caminho, D’Souza et al. (2019, p. 175) explica que “as chefias que exibem traços narcisistas buscam manter o poder sobre os subordinados para se sentirem à vontade para tomarem decisões, mesmo que estas sejam destrutivas para a empresa, em longo prazo”. Explicando o oposto, De Angelis (2010, p. 11) corrobora que uma gestão de pessoas de qualidade impacta positivamente na Administração Pública ao mencionar que ela está mais atenta ao aspecto de que “o diferencial das organizações contemporâneas está nas pessoas e que, portanto, a compreensão do fator humano e das inter-relações sociais geradas na dinâmica organizacional é fundamentalmente necessária”, ou seja, o bom andamento e desempenho de uma organização está diretamente relacionado às pessoas que a compõem, acarretando em uma maior eficiência nos processos.

Inseridos como principais agentes atuantes no contexto do setor público, os servidores públicos são descritos por Macedo (2022) como executores fundamentais e essenciais para o funcionamento da máquina pública em todas as esferas, seja municipal, estadual ou federal, sendo um elemento crucial para que a população possa ser atendida em sua integralidade no que se refere àquilo que compete ao poder público suprir. Batalha (2012) difere de forma clara o cargo e o emprego público: Previsto em lei e sujeito ao regime estatutário, o cargo público estabelece garantias constitucionais como estabilidade, conquistada após aprovação em estágio probatório de 3 (três) anos. O emprego público, em contrapartida, é regido pela Consolidação das Leis

Trabalhistas – CLT, não sendo contemplado pela garantia da estabilidade, tampouco sendo nomeado ou apossado, mas sim admitido via celebração contratual. Contudo, mesmo existindo diversas formas de ingresso, independentemente do tipo de ocupação e cargo dos funcionários públicos, “sua atuação visa garantir o desempenho das funções essenciais à execução da lei” (CORRÊA, 2021, p. 9).

Estudos sobre a gestão pública na Prefeitura e em secretarias municipais de Santana do Livramento destacam a existência de fortes traços patrimonialistas acrescentadas por Silva(2019, p. 16) ao observar como aspectos característicos, “o excesso de servidores ociosos, percepção de privilégios a quem está no poder e interesses políticos que se sobressaem em relação aos interesses da gestão”, o que reforça a ideia de que a gestão é controlada, definida e realizada com base na obtenção de vantagens políticas em detrimento às reais necessidades do município e da sua população. Prigol (2018) constata que a execução dos processos em boa parte das pastas da cidade ainda ocorre de forma arcaica, não havendo a utilização ou até mesmo a existência de tecnologias que possibilitariam uma maior agilidade e confiabilidade para o andamento desses processos. Além do patrimonialismo, traços da burocracia na administração pública também se fazem presentes na gestão das secretarias, pois Silva (2019, p. 16) destaca a presença da “hierarquia por organograma”, o que possibilita dizer que a autoridade está no cargo e não em quem o ocupa, bem como a persistente lentidão dos processos em função do excesso de formalização.

No âmbito da Secretaria Municipal de Educação, observa-se a inexistência de registros históricos e documentos oficiais em torno de sua criação ou até mesmo do início de suas atividades na cidade. Em seu atual quadro de servidores, conta com cerca de 45 funcionários - divididos entre cerca de 37 servidores efetivos do município e 8 ocupantes de cargos em comissão, visto que não há certame específico para nomeação de servidores designados para trabalhar dentro da Secretaria, havendo total autonomia do secretário responsável e do prefeito em exercício para escolher os funcionários que irão atuar e ocupar determinadas funções nessa pasta. Por fim, o responsável por cada setor necessita possuir uma formação adequada para atuar no mesmo, bem como secretário e adjunto devem obrigatoriamente possuir uma formação acadêmica, preferencialmente na área da educação. Atualmente, a servidora pública municipal - cuja formação é em Licenciatura do Campo, Elisângela Almeida Duarte é a responsável pela pasta, tendo como secretário adjunto o pedagogo e pós-graduado em Gestão Escolar, Antônio Zenoir - servidor público estadual ocupante de cargo de confiança na Secretaria. Não obstante, ainda é desconhecida a justificativa da indicação de determinados servidores para os respectivos cargos de confiança que assumem em cada gestão, bem como a forma que o poder influencia no andamento das atividades. Isso nos intriga a buscar entender os mecanismos de poder que configuram essas práticas de trabalho. Assim sendo, o presente estudo possui como pergunta central de pesquisa: **Como se manifestam as relações de poder nas práticas de trabalho da Secretaria de Educação da rede municipal de Santana do Livramento?**

O objetivo geral consiste em analisar como se manifestam as relações de poder nas práticas de trabalho da Secretaria de Educação da rede municipal de Santana do Livramento, e para atingi-lo, delimitou-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar os tipos de poder presentes no contexto laboral da SME; b) compreender como o diagrama de poder se organiza em torno das chefias e dos funcionários públicos da respectiva Secretaria.

Estudos sobre a gestão do poder em órgãos públicos, como por exemplo, nos serviços de saúde, demonstram que as relações de poder construídas nesses locais apresentam como resultado a ocorrência de mudanças comportamentais nos indivíduos partes da organização. Villa et al. (2015, p. 1051) menciona que isso possibilita “reverter os padrões dominantes de subjetividade no trabalho”, porém ressalva que no dia a dia desse órgão, essas relações manifestam-se por meio tanto da “acomodação burocrática” como também pela ineficiência da gestão, a qual faz com que haja um esgotamento físico e mental dos servidores. O poder e suas relações ainda podem ser configurados à luz de Nonato (2018, p. 94) como uma “materialização da hierarquia, baseada na presença de normas e regras”, as quais ainda apresentam relutância e resistência por parte dos

subordinados tanto na aceitação como no seu cumprimento.

Onuma, Zwick e de Brito (2015) apontam que as relações interpessoais, a qualidade de vida e a gestão de pessoas são estratégias fundamentais para atingir aos resultados almejados pela organização. Zambenedetti e Argonese (2021, p. 81), observam o orçamento público como uma ferramenta utilizada para “fortalecer relações de poder e interesses que nem sempre priorizam o coletivo”, o que reforça a dependência total da alta gestão para que os interesses individuais não predominem frente aos da organização. Já Silva et al. (2018) enfatiza a restrição presente na participação coletiva em setores mais específicos, os quais são gerenciados apenas por chefes daquele determinado setor. Sendo essas atividades influenciadas diretamente por interesses políticos, os autores percebem a ausência de fiscalizações mais rigorosas quanto ao acompanhamento e andamento das atividades ali desempenhadas.

Finalmente, no contexto da Secretaria de Educação, Cultura e Esportes do município de Iguaracy (PE), Lins e Ferreira (2019), analisam que nessa organização pública, as relações de poder sofrem diretamente com a influência política, determinante tanto para a condução, como para a execução de suas atividades. O processo de contratação dos funcionários que irão atuar na pasta, ocorre por meio de afinidade partidária e política, sendo corroborado por Lins e Ferreira (2019, p. 17) ao afirmar que o gestor – político – “ abre caminho para a contratação de pessoas sem o devido preparo para ocupar determinados cargos”, o que inevitavelmente afeta no desempenho e funcionamento da organização, como também nas formas em que o poder se configura entre os servidores.

Embora existam alguns estudos acerca das relações de poder existentes em órgãos públicos, destaca-se a escassez de pesquisas relacionadas ao assunto. Nessa perspectiva, torna-se relevante realizar estudos sobre esse tema, o que pode proporcionar uma reflexão sobre a influência dos tipos de poder existentes no funcionamento dos setores aos quais a pasta é responsável, como também as razões pelas quais os processos ocorrem da forma que ocorrem.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão a respeito do tema, abordou-se visões de diferentes autores de reflexões clássicas e contemporâneas acerca de assuntos como: noções e os conceitos de poder, observação de lentes analíticas do poder em estudos organizacionais e também o olho do poder por meio do diagrama das relações de poder, a fim de comparar cada ponto de vista.

2.1 As noções e conceitos de poder para diferentes autores clássicos

O poder, na visão de Weber (2005, p. 1) é inicialmente descrito como “a possibilidade de encontrar obediência a uma ordem determinada”, e seu exercício provém da dominação, pois reflete a ideia da imposição de determinada ordem de um indivíduo sobre outro, sobre um grupo ou uma sociedade. Quando esse indivíduo impõe suas vontades, regras ou desejos por meios legais, de autoridade, do uso da coação, da imposição ou até mesmo da forma física, entende-se então, que há a presença de subordinação de um indivíduo perante o outro, configurando, assim, a existência de uma relação de poder. Partindo desse conceito inicial, Weber (2005, p. 2) explica e relaciona as “razões da legitimidade do poder” no âmbito da administração através de três tipos de poder existentes. O Poder Legal, baseia-se na ideia da burocracia, a qual é definida pelo autor

como o tipo mais puro de dominação racional-legal e nesse contexto, a obediência não é direcionada a uma pessoa específica, mas sim a um determinado estatuto, o qual determina a quem se deve obedecer. Entretanto, destaca-se que o subordinante também está sujeito a obediência, visto que o exercício do seu poder também é sujeito a limitações pré-determinadas por regras presentes nesse mesmo estatuto.

Apoiando-se no poder racional-legal da burocracia, Weber (2005, p. 2) conclui que nesse contexto, as relações de poder ocorrem de forma impessoal, "sem qualquer influência de motivos pessoais ou interferências emocionais, sem arbítrio e imprevisibilidade, sobretudo "sem aceção da pessoa", de um modo rigorosamente formalista, segundo regras racionais". Já o Poder Tradicional provém do respeito aos costumes, definido por Weber (2005, p. 4) como "a dominação patriarcal", na qual os súditos são submissos ao seu senhor por vontade própria, e por respeito a velhos costumes tradicionais. Esse tipo de poder, o qual as normas estão asseguradas nos princípios da tradição, na perspectiva de Weber (2005, p. 5), é visto como algo que dificilmente seria regrado, pois é descrito como "válido desde sempre por meio de profecias", onde o senhor é visto como sinônimo de santidade. Todavia, o autor destaca que o exercício desse tipo de poder caminha em uma via de mão dupla: se por um lado o subordinante exerce seu poder baseado em costumes, por outro, há interesses em governar mediante favores pessoais, com isso, enfatiza a inexistência de ética ou quaisquer formalidades, indo ao sentido oposto do que é observado no exercício do poder legal.

Por fim, Weber traz o conceito de Poder Carismático, em que os súditos possuem devoção afetiva ao seu subordinante, ou seja, a submissão ocorre em função da admiração das qualidades do superior, mas também são movidos pela fé e pelas crenças. Contudo, esse tipo de poder é classificado pelo autor como extremamente volátil, pois não há o que garanta a perenidade da adoração dos dominados ao dominador. Entretanto, Weber (2005, p. 11) reforça que apesar da sua instabilidade, o poder carismático é conhecido como "um dos grandes poderes revolucionários da história, mas, na sua forma mais pura, é de caráter plenamente autoritário e dominador", já que o líder possui um dom inato de persuasão e de comando para com os demais indivíduos. O autor conclui que a efetivação do carisma é obtida através do reconhecimento, da comprovação e do êxito do detentor do poder em determinadas situações nas quais ele se manifesta, e em caso de insucesso em suas profecias, este pode ser alvo imediato de deposição e assim, seu ciclo de devoção e de domínio é encerrado.

Na percepção de Lukes (1980, p. 8), o conceito de poder é desenhado através de três diferentes visões, enumeradas como, "a visão dos pluralistas – ou unidimensional, visão dos críticos – ou bidimensional e, por fim, a visão tridimensional", esta última considerada pelo autor como a mais eficiente para um melhor entendimento a respeito das relações de poder. Na primeira visão, o autor destaca que o foco dos pluralistas é o processo de tomada de decisão, sendo fundamentada e testada através de conflitos diretos de interesses, pois sem estes, conclui que o exercício de poder seria inexistente, ou seja, para os pluralistas, sem conflito, o poder não aparece. Lukes (1980, p. 14) sustenta que a segunda visão possui em sua forma de poder "a coerção, influência, autoridade, força e manipulação" e indo de encontro à visão pluralista, possui embasamento também na não tomada de decisão – o que de acordo com o autor, é por si só uma decisão. A partir daí, essa visão desenvolve uma crítica em relação à anterior.

Finalmente, a visão tridimensional é tida como a melhor forma de observação e análise das relações de poder, desviando seu foco dos interesses políticos, sendo delineada também como um exercício de poder o qual pode ser executado sem a necessidade de haver conflitos reais, podendo ocorrer apenas conflitos latentes, os quais de acordo com o autor são identificados como "uma contradição entre os interesses dos detentores do poder e os verdadeiros interesses por eles excluídos" (LUKES, 1980, p. 19). Nesse mesmo interim, os conflitos existentes nas relações de poder sustentadas pelo autor, possibilitam entender que ocorrem em função do choque entre os desejos e vontades daquele que desempenha o poder, e a descoberta de preferências opostas a

essas por quem a ele está submetido.

Em seu estudo sobre poder, Foucault (1982) possui como foco a transformação do indivíduo em sujeito, o qual será o ator principal inserido tanto no cenário, como em todos os tipos de relação, e conseqüentemente às relações de poder. Esse sujeito nas relações é descrito pelo autor como aquele que está submisso a outro, configurando assim o exercício da dominação. No que diz respeito à concepção do autor sobre poder, este é analisado como um jogo, no qual quem dita as regras é quem exerce a dominação perante o outro, seja por meio da submissão, da punição ou pelo pleno exercício da hierarquia com a finalidade de obter a obediência daqueles os quais estão submetidos. Vale dizer que o consentimento do subordinado ao exercício de poder do subordinador não extingue a sua liberdade, entretanto, ressalta-se que onde há poder, não há total liberdade, mas sim uma espécie de “servidão voluntária” (FOUCAULT, 1982, p. 790).

Quanto às tipologias de poder, Foucault (1982) dá destaque: Inserido no contexto da imersão do Cristianismo - a mais antiga e mais difundida religião oriunda da Igreja - deu-se origem o denominado Poder Pastoral, o qual inicialmente objetivava garantir a salvação dos indivíduos após a morte por meio de sacrifícios individuais em nome do coletivo. Quando o autor descreve o Poder Soberano, ocorre o oposto - nesse, os súditos sacrificavam-se em nome do poderoso, porém esse tinha seu poder controlado, limitado e submetido a regras a fim de que seu exercício ocorresse da forma mais legítima possível. Entretanto, destaca que se há exigência de controle do poder do soberano perante a lei, por outro lado, exige-se obediência por parte da sociedade a qual ao poder está submetida (FOUCAULT, 1982). Apoiando-se nessa tipologia de poder, o autor referencia que essa propicia uma relação ainda mais conflitante e cercada de relutância: aquela cuja ascensão de um superior parte da base da pirâmide trazendo consigo a relação súdito-súdito, desenhada por Foucault (2003) como a mais propícia à resistência, pois antigos membros da mesma classe operária, agora passam a assumir um cargo superior tornando-se soberanos perante aos antigos colegas. Com isso, o autor então reflete que esse novo cenário caracteriza essa nova relação de poder como um verdadeiro tormento para ambas as partes quando observa que

a soberania política vem inserir-se no nível mais elementar do corpo social; de súdito a súdito - e, às vezes, trata-se dos mais humildes -, entre os membros de uma mesma família, nas relações de vizinhança, de interesses, de profissão, de rivalidade, de ódio e de amor, se podem fazer valer, além das armas tradicionais da autoridade e da obediência, os recursos de um poder político que tem a forma do absolutismo; cada um, se ele sabe jogar o jogo, pode tornar-se para o outro um monarca terrível e sem lei: homo homini rex; toda uma cadeia política vem entrecruzar-se com a trama do cotidiano. Mas esse poder, é preciso ainda, ao menos por um instante, dele se apropriar, canalizá-lo, captá-lo e incliná-lo na direção que se quer; é preciso, para usá-lo em seu benefício, “seduzi-lo”; ele se toma a um só tempo objeto de cobiça e objeto de sedução; desejável, portanto; e isso na mesma medida em que ele é totalmente temível (FOUCAULT, 2003, p. 215).

No cenário das relações de poder encontra-se, pois, inserido o conceito de resistência, compreendida por Foucault (1982) como sinônimo de força ou luta, já que envolve repressão das massas populares à aceitação da submissão ao poder de quem está no comando. Logo, enfatiza que onde há poder, há resistência. Não obstante, constata que o poder não pode ser visto ou denominado como algo que serve apenas para reprimir, corroborando o fato de que se realmente ocorresse dessa forma, não seria obedecido em sua totalidade. Nesse sentido, Foucault (1982) também assinala que a noção de poder é melhor aplicada quando se refere à proibição e descartando-se a ideia de repressão, pois essa reforça a ideia de um mecanismo totalmente negativo, já que em sua perspectiva, o poder serve para manter a ordem e não para apenas punir - apesar de destacar que cada sociedade o rege de uma maneira distinta. O autor então conclui

que “o poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem” (FOUCAULT, 1982, p. 103).

2.2 As lentes analíticas do poder nos Estudos Organizacionais

Compreender o poder através de lentes analíticas em Estudos Organizacionais na perspectiva de Nunes e Pereira (2021, p. 1) necessita “abarcando estudos sobre a multiplicidade no que tange ao seu processo de luta e resistência”, o que proporciona, inicialmente, a compreensão a respeito de grupos marginalizados pela sociedade nas relações de poder, bem como a relação dominador e dominado existente em suas realidades que também permite observar o modo como esses indivíduos encontram-se inseridos, bem como a forma como estes resistem às mais diversas situações as quais enfrentam e lutam diariamente em suas relações e contextos sociais, construindo o anseio de libertação e confronto perante práticas abusivas e autoritárias (FARIA, 2014). Nunes e Pereira (2021) mencionam ainda que mediante a análise do sujeito e da sua forma de reagir a estímulos de submissão e resistência, pode-se compreender de que forma ocorrem no contexto das organizações e mediante à disputa estratégica entre opressor e oprimido, os autores pontuam que “relações de poder produzem tanto interdições e exclusões quanto sujeitos e verdades” (NUNES; PEREIRA, 2021, p. 16).

Vasconcelos e Carrieri (2021, p. 52) trazem o conceito de *Parresía*, de Michel Foucault para explicar a aplicação do poder por meio de análises organizacionais, conceituando-a como “uma dimensão ética prática da verdade, bem com uma análise complexa das relações de poder num jogo agonístico, em meio ao embate, rivalidade e diferenciação”, e que envolve questões morais, éticas comprometendo-se constantemente com a verdade. Mediante essa noção, é possível direcionar o olhar para a existência de uma análise complexa acerca das relações de poder em meio a disputas beirando questões éticas no cenário organizacional. Os autores destacam ainda que nesse sentido, as relações de poder direcionam e controlam condutas presentes nesses locais, enfatizando o fato de que “sujeitos são constituídos e se constituem na dinâmica organizacional por meio de suas limitações e possibilidades” (VASCONCELOS; CARRIERI, 2021, p. 61).

O processo de gerir e governar deve ser envolto por discursos que busquem o “dizer a verdade”, e inegavelmente está permeado através de questões éticas tanto nas organizações como nas relações de poder presentes nesse cenário, pois espera-se que aquele o qual ocupa ou desempenha a função de líder ou gestor, possua a moralidade penetrada e enraizada em seu íntimo, comprometendo-se em dirigir a verdade não somente onde houver interesses, atingindo assim a persuasão através do bom discurso. Entretanto, os autores corroboram o fato de que há a relação subordinador e subordinado, pois o exercício do poder ainda se encontra fadado a um e não a todos, sobrepondo um indivíduo perante os demais, assim dando origem à ideia de superioridade de uns sobre outros. No âmbito organizacional, Peci, Vieira e Clegg (2006, p. 51) sustentam que “o poder apresenta a vantagem de contribuir para uma melhor compreensão das dinâmicas de institucionalização”, direcionando as práticas presentes nas relações de poder através do uso do discurso.

Aquino (2019, p. 448) discorre que “os modos como o sujeito foi caracterizado em suas fases intelectuais reflete os modos como o indivíduo fora gerido nas organizações”, corroborando a perspectiva de análise de Foucault a respeito dos indivíduos, que quando transformados em sujeitos, transformam-se em personagens atuantes nas relações de poder no contexto organizacional. Saliência também a importância de se indagar e estudar as organizações e a construção de seu discurso ao longo da história, visto que possibilita o entendimento de práticas e relações de poder nos dias atuais. Ainda referenciando o contexto das organizações, o autor ainda destaca a relevância de redirecionar estudos ao sujeito ali inserido, já que sua

acomodação e conformação com a realidade é o que explica a forma como são configuradas as relações de poder às quais está submetido. Para o autor, o foco é “levar em conta as mudanças nas condições de organização do trabalho e seus reflexos nos modos como os indivíduos se reconhecem diante da organização a que pertencem, como trabalhadores” (AQUINO, 2019, p. 456), sugerindo que há uma evidente relação entre a maneira como os indivíduos se enxergam como sujeitos atuantes e as práticas vigentes nas organizações, constituindo desse modo, o seu papel no local em que encontra-se como ator como também a sua posição diante da relação à qual encontra-se inserido.

Na visão de Pereira, Muniz e Lima (2007, p. 16), embasada por teorizações foucaultianas, as relações de poder são delineadas a partir do domínio da população, em que “pode-se considerar a organização enquanto um espaço regido institucionalmente e, portanto, sujeito a artes de governo”. E justamente esse governo pode adotar como posição estratégica a interação entre os saberes, não utilizando a verdade absoluta como ferramenta constante nessas relações. Silva et al. (2010, p. 1) sintetiza que “uma organização precisa manter um controle firme e seguro sobre todos os integrantes, conseguindo apoio e conquistando aliados para atingir seus objetivos”, mencionando o fato de que o poder detido nas mãos do administrador da organização é uma poderosa e determinante arma para alcançar as metas organizacionais, mesmo que por vezes fiquem sobrepostas perante os objetivos pessoais de quem detém e exerce poder propriamente dito.

De maneira semelhante a esse pensamento, Procópio e Filho (2005) partem da premissa de que o poder é inteiramente atrelado à competência dos sujeitos em alcançar os objetivos extrínsecos a ele e o desmembra através das concepções de “poder utilitário” e de “poder simbólico: “a concepção utilitária reforça a importância da ação do agente do poder, a concepção simbólica dá importância à percepção do sentido da relação para todos os atores envolvidos, quer estejam na posição de dominadores ou de dominados” (PROCÓPIO; FILHO, 2005, p. 11). Dessa forma, os autores também destacam que a noção utilitária de poder embasa a concretização do poder, enquanto a simbólica preocupa-se, principalmente em compreender a existência do mesmo. Outrossim, concluem que “o poder pode ser verificado nas relações através da compreensão dos motivos e razões que levam os atores a agirem da forma que agem, independentemente de estarem sendo intencionalmente direcionados para agirem assim” (PROCÓPIO; FILHO, 2005, p. 11). A respeito da noção de controle, Procópio e Filho (2005) concluem que a sua efetivação ocorre por meio da absorção do poder em indivíduos que dele estão em posse, e que por vezes, de maneira deliberada o utilizam com a finalidade de suprir seus interesses individuais, sendo aplicado em toda e qualquer relação social.

2.3 O olho do poder: diagramas e relações de poder em Foucault

As relações de poder em Foucault (1979) manifestam-se através da dominação existente por intermédio da vigilância do dominador sobre os seus subordinados, e nelas sintetiza que, em termos de revolução, a punição perante os sujeitos não necessitaria de fato concretizada, mas sim que medidas preventivas fossem expressadas para que ao invés de punir, os subordinados fossem impedidos de agir de forma errada frente às ordens estabelecidas. Para tanto, o autor embasa que o poder deve estar constantemente sob o olhar atento de um vigia para evitar que os indivíduos - partes da relação de forças, rebelem-se diante de seu superior.

Foucault (1979) reforça que mesmo existindo uma relação de forças, a punição não pode ser deveras violenta, visto que o oposto do almejado pode acontecer: haverá revolta, desobediência e resistência. Por conseguinte, indo ao sentido contrário dos riscos que o uso da força física pode ocasionar nas relações, o autor esclarece e defende o olhar e a vigilância como ferramenta de implementação do poder em que comenta que “sem necessitar de armas, violências físicas, coações materiais, o olhar que vigia e que cada um, sentindo-o pesar sobre si, acabará por

interiorizar, a ponto de observar a si mesmo; sendo assim, cada um exercerá esta vigilância sobre e contra si mesmo” (FOUCAULT, 1979, p. 120).

Baseado na formação do discurso, o autor sustenta que a soberania se constitui por meio da dominação no uso do poder, em que surgem ideias de legitimidade do exercício do poder indo ao encontro do dever de obediência. Apoiado a isso, nas palavras do autor - no que abrange as relações de poder, há uma reação em cadeia, pois observa que “nas suas malhas, os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão” (FOUCAULT, 1979, p. 103).

Confrontando o poder soberano, através da burguesia na Era da Revolução Industrial, surge o conceito de Poder Disciplinar, explicado como alheio à vontade soberana na relação dominador-súdito e que possui como foco o “adestramento” do corpo, para dele apropriar-se, os induzindo a agir de determinada forma, e extrair o máximo estabelecimento da ordem (FOUCAULT, 1979). Como demais mecanismos de poder, o autor traz consigo a noção e o conceito de governamentalidade, o qual descreve como: “enquanto a doutrina do príncipe ou a teoria jurídica do soberano procura marcar uma descontinuidade entre o poder do príncipe e as outras formas de poder, a arte de governar procura estabelecer uma continuidade, ascendente e descendente” (FOUCAULT, 1979, p. 165), almejando compreender de que forma as relações de poder emergiram na sociedade, como também as evoluções e metamorfoses que essas emersões sofreram durante o passar dos anos.

Finalmente, o autor acrescenta a ideia de biopolítica e biopoder, bem como os relaciona entre si. A biopolítica é delineada por Foucault (1979) como uma forma de dominação a qual manifesta-se por meio da gestão de práticas governamentais relacionadas às mais diversas necessidades de uma população. Aliado a esse contexto, surge o conceito de biopoder, o qual segundo o autor objetiva deter o controle sobre a forma e qualidade de vida dos indivíduos. Ao relacionar ambos, Foucault (1979) busca analisar até que ponto o direito de vigiar e punir do Estado interfere e controla a esfera individual dos sujeitos, bem como a limitação da liberdade e do direito de ir e vir afeta a obtenção do bem-estar social dos indivíduos.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo foi desenvolvido através de uma abordagem qualitativa, a qual exige um grande contato, envolvimento e participação direta do pesquisador com o universo de seu objeto de análise, e também com o campo em que será realizado e aplicado o estudo, a fim de aprimorar a sua compreensão a respeito do que será explorado (DE MESQUITA; MATOS, 2014). A pesquisa possui caráter exploratório em função da inexistência de uma literatura consolidada sobre o tema a ser pesquisado no contexto da administração pública, como também pela possibilidade da pesquisadora ter acesso a dados ainda não obtidos anteriormente por meiodeoutras metodologias científicas (TOLEDO; SHIAISHI, 2009).

O método de pesquisa adotado foi a genealogia, amplamente utilizada e caracterizada por Foucault (1982) em seus estudos, como a narrativa de toda a história, da construção de discursos, tendo como ponto de partida a sua gênese, descrevendo – como uma árvore genealógica – a ocorrência *kairológica*¹ dos processos e dos acontecimentos, não referindo-se a um sujeito específico, possibilitando assim, compreender o presente em diálogo com o passado. A genealogia ainda é descrita pelo autor como o “acoplamento do conhecimento com as memórias locais, que permite a constituição de um saber histórico das lutas e a utilização deste saber nas táticas atuais” (FOUCAULT, 1982, p. 95), o que reforça a ideia de que esse método pode proporcionar a compreensão de contextos históricos ocorridos a fim de explicar a sua relação nos processos e nas práticas atuais.

A pesquisa apresentou três fontes de coleta de dados: observação não participante, pesquisa documental e entrevista semiestruturada, que foram utilizadas em conjunto a fim de obter os dados necessários para o desenvolvimento do estudo. Incorporada à metodologia qualitativa, na observação não participante, o pesquisador atua de forma externa ao ambiente, não interferindo em suas atividades apenas registrando tudo o que considera pertinente e importante para seus resultados (GODOY, 1995). Mediante o uso dessa técnica, o investigador adquire conhecimento científico no papel de espectador, uma vez que não convive e também não é membro da população estudada, observando apenas suas relações, rotinas e hierarquias passivamente.

Já a pesquisa documental, utiliza da obtenção de dados primários, sem interferência científica, por meio de documentos, reportagens, registros históricos dentre outras fontes de consulta e, com isso, “apresenta-se como um método de escolha e de verificação de dados; visando acesso às fontes pertinentes, e, a esse título, faz parte integrante da heurística de investigação” (SÁ-SILVA et al., 2009, p. 13). Por fim, na perspectiva de Batista, Matos e Nascimento (2017, p. 14) a entrevista é vislumbrada “como uma técnica e coleta de dados que requer do pesquisador, principalmente dos iniciantes, preparo teórico e habilidade técnica no momento da coleta, da transcrição e da análise dos dados”. Por meio dessa interação social entre pesquisador e entrevistado, torna-se possível compreender e responder à pergunta de pesquisa. A entrevista semiestruturada, subtipo de entrevista adotado, segundo Nunes, do Nascimento e Luz (2016, p. 148) “busca alcançar uma maior profundidade nos dados coletados, bem como nos resultados obtidos”. Esse tipo de entrevista é visto como um diálogo flexível entre investigador e objeto de investigação, o qual inicia-se com a realização das perguntas previstas no roteiro e pode ser conduzida mais abertamente, em tom de conversa, propiciando a realização dos questionamentos de forma natural e dinâmica.

Sobre a delimitação do campo e universo de pesquisa, Duarte (2002, p. 142) observa que “a descrição e delimitação dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser enfrentado, já que se trata do solo sobre o qual grande parte do trabalho de campo será assentado”. Assim sendo, os sujeitos de pesquisa estudados foram 7 dos 37 funcionários concursados e 2 dos 8 comissionados - escolhidos de forma aleatória, cujo número foi delimitado em função da saturação de respostas obtidas ao longo de sua realização - ambos considerados peças fundamentais para o entendimento do funcionamento dessa ramificação da máquina pública santanense, e fonte de obtenção das informações necessárias para o desenvolvimento e a conclusão de todo o estudo.

A observação não participante foi realizada através de visitas à SME, previamente agendadas e mediante autorização dos responsáveis pela pasta com duração de 4 dias. A partir desta, foram feitas anotações em blocos de notas e registros em diário de campo, descrevendo os principais fatos observados. Já a pesquisa documental, realizou-se através de buscas e leituras de reportagens, sites oficiais, e também por meio de acesso ao acervo digital de um tradicional e reconhecido jornal da cidade.

As entrevistas foram aplicadas com os membros atuantes na referida pasta presencialmente em uma sala de reuniões de forma a tornar a conversa mais privativa e o diálogo confortável para ambas as partes envolvidas, a fim de obter respostas mais incisivas. Anterior à sua realização, foram previamente estabelecidos horários, duração, como também apresentadas a finalidade e a importância do estudo. Todos os entrevistados – caracterizados no Quadro 1 – foram informados sobre a necessidade de gravação e transcrição para posterior análise das entrevistas.

Quadro 1 – Descrição e caracterização dos servidores entrevistados

Entrevistado	Gênero	Área de Atuação	Tempo de Serviço	Vínculo
Servidora 1	F	Setor de Registros	6 anos	Efetivo
Servidora 2	F	NAPE (Núcleo de Apoio Pedagógico Especializado)	2 anos	Cargo Comissionado (CC)
Servidora 3	F	Supervisão Pedagógica	6 anos	Efetivo
Servidora 4	F	Supervisão de Escolas Urbanas	2 anos	Efetivo
Servidora 5	F	Departamento Pessoal	15 anos	Efetivo
Servidora 6	F	Setor de Compras	1 ano e meio	Cargo Comissionado (CC)
Servidora 7	F	Setor de Recepção	23 anos	Efetivo
Servidor 8	M	NAPE (Núcleo de Apoio Pedagógico Especializado)	1 ano	Efetivo
Servidora 9	F	Setor de Expediente	22 anos	Efetivo

Fonte: elaborado pela autora.

Os dados após obtidos, foram analisados através da análise enunciativa do discurso, em que o enunciado pode ser compreendido, segundo Martins (2019, p. 7) destaca inspirada em Foucault, como “um evento que não pode ser consumido por completo nem pelo sentido, nem pela língua e refere-se a uma ocorrência singular que disponibiliza uma vivência, ou na concretude de documentos e de registros”, sustentando que esse acontecimento é algo passível de alterações. Já a formação discursiva é explicada como um processo mutável, considerada parte da história, que posiciona o obstáculo de suas fronteiras, e estudá-la por via genealógica explica sua formação desde o seu conjunto de enunciados até o discurso final (MARTINS, 2019).

Finalmente, Foucault (1969) descreve os enunciados como um referencial que leva a pensar ou agir de determinada forma e que antecede o pensamento e a formação do discurso. Ainda, sobre a perspectiva do autor, “descrever um enunciado não significa isolar e caracterizar um segmento horizontal, mas definir as condições nas quais se realizou a função que deu a uma série de signos” (FOUCAULT, 1969, p. 123). Em consonância a isso, elucida-se que “a análise enunciativa só pode se referir a coisas ditas, a frases que foram realmente pronunciadas ou escritas, a elementos significantes que foram traçados ou articulados” (FOUCAULT, 1969, p. 124).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados dessa pesquisa foi separada em dois eixos analíticos, que buscaram apresentar respostas para os objetivos específicos elencados. O primeiro consiste na análise do discurso em torno dos tipos de poder na SME, trazendo consigo características das duas últimas gestões que estiveram à frente da respectiva Secretaria. O segundo, a análise enunciativa do discurso sobre a configuração do diagrama de poder, apresentando a influência da gestão no comportamento dos servidores na formação desse discurso.

4.1 Análise dos tipos de poder presentes na Secretaria Municipal de Educação

Partindo da construção dos discursos a fim de compreender e enumerar os tipos de poder presentes nas mais recentes gestões da SME, observamos inicialmente a presença de um tipo de poder denominado Pastoral, que sob a lente foucaultiana é embasado quando o pastor – líder, ou aquele que governa preocupa-se com seu rebanho; estes considerados súditos de acordo com suas necessidades e que partem da premissa de que o superior não apenas delega ordens, mas sim dispõe-se a se sacrificar em nome do coletivo. Assim, o pastor é visto como aquele que zela e

cuida de seu rebanho, bem como aquele que o direciona para o caminho que deseja que seja seguido. Esse aspecto é corroborado pela observação da pesquisadora ao presenciar a chegada de demandas na pasta e perceber a forma cooperativista com que a atual responsável direciona os servidores à resolução das mesmas. Essa observação é reforçada nos relatos dos Servidores 7 e 8 ao destacarem que, da gestão anterior mais recente para a atual, elas se diferem pelo fato de que enquanto uma é vista como mais incisiva e firme nas suas decisões, a outra é vista como mais emocional, gerindo a pasta de uma forma mais leve, mas não menos envolvida com a educação do Município:

Aqui geralmente são acatadas as ordens da Secretária, ela é super amiga da gente, mas lado profissional, é profissional. Mas assim, ela passa o que tem que passar e deu. Ela é ótima, a gente não tem o que reclamar, desde quando ela veio pra cá como funcionária, então a gente tem um carinho por ela, mas não é por isso que a gente vai deixar..., no horário de trabalho, ela é Secretária, fora daqui pra mim ela é a Elis. Geralmente com todo mundo ela é assim, ela é muito carinhosa, ela é muito atenciosa, ela dá atenção pro funcionário. Mas cada um faz seu trabalho e ela tá sempre falando e agradecendo que todo mundo colabora (SERVIDORA 7).

Eu peguei um pouco da gestão anterior, da Sandra Pontes que é professora e que eu já conhecia, e agora com a Secretária Elis, a Elisângela Duarte, são pessoas completamente diferentes mas ao mesmo tempo são pessoas muito comprometidas com a educação. A Sandra é mais enérgica, mais incisiva nas posições dela, o que eu admiro muito porque eu também sou assim, e a Elis é mais tranquila, é mais coração, mais mãezona, mas também tem o mesmo envolvimento para a educação. Quer dizer que com qualquer uma das duas, nós estamos muito bem acompanhados (SERVIDOR 8).

Direcionando o olhar ao seu setor, o Servidor 8 complementa relatando sobre a sua relação com a chefe do seu setor, inserida um degrau mais abaixo da hierarquia da SME, descrevendo-a como uma colega de trabalho e não como uma superior, estando apenas exercendo essa função por questões de formalidade. Essa percepção possibilita caracterizar tanto a antiga como a atual gestora como autoridades carismáticas, pois são vistas como alguém que está junto com os funcionários para resolver os problemas cotidianos. Assim, no plano teórico, podemos fazer uma aproximação da noção de poder pastoral em Foucault com poder carismático em Weber. Essa concepção de gestão que delega, mas que está próxima dos funcionários também é compartilhada pelas Servidoras 1 e 4, quando elogiam ambas as gestões pela autonomia proporcionada no seu trabalho, não havendo interferência na execução das atividades. Porém, também destacam que a responsável pela pasta se coloca à disposição para auxiliar quando necessário:

Do tempo que eu estou aqui é a segunda gestão. A gente nunca teve problema nenhum, até porque o nosso trabalho é muito mais administrativo e burocrático, sabe? E não tem alguém que chegue e diga, não, agora vai ser assim. Não tem, ele é assim e pronto. A questão de organização é nossa entende? Na atual gestão, ela respeita muito o que a gente faz (SERVIDORA 1).

O mesmo é descrito pela Servidora 4, no que tange ao seu ponto de vista acerca da sua relação com a atual gestora da Secretaria relatando ser “uma relação tranquila, de respeito né, de admiração também e, super tranquila assim, não vejo maiores problemas. É bem acessível, a Secretária sempre nos dá essa abertura, da gente chegar e conversar com ela a qualquer momento”. A Servidora ainda aproveita para realizar um comparativo sobre as duas gestões as quais esteve submetida e complementa a fala dos colegas explicitando sua visão:

Ah eu vejo assim, um olhar diferenciado, por exemplo, porque a primeira gestão ela..., a Secretária era professora né, então eu vejo ela mais voltada, assim, ela sabia mais das nossas demandas né, como profissional da educação... e a atual Secretária ela é

funcionária, então eu vejo ela mais pro..., pra, pra função que ela desempenha. Então essa é maior, não que seja ruim, mas é diferente o olhar (SERVIDORA 4).

Logo, como mencionado, essa percepção possibilita caracterizar tanto a antiga como a atual gestora como detentoras de um poder de tipo carismático, pois são vistas como alguém que transmite confiança, exercendo seu poder de forma amigável e assim conquistando o dom da persuasão para influenciar seus subordinados a atingirem o objetivo almejado, o que favorece a aceitação de suas determinações de forma tranquila. Em consonância a esse raciocínio, a Servidora 2 destaca que essa autoridade hierárquica, mesmo que legítima pelo formalismo organizacional, não é percebida como imposição, sendo apresentada de forma amigável especialmente pela atual gestora, a qual utiliza-se da comunicação e do diálogo como ferramentas de hierarquia e comando, conquistando assim o respeito e a obediência. Eis aqui o exemplo do tipo de poder Carismático, denominado à luz de Weber (2005), como aquele o qual os subordinados possuem admiração e veneração por seu superior, o que possibilita que essa subordinação ocorra em função da devoção pelas qualidades do superior. Todavia, o autor constata esse tipo de poder como de alta instabilidade, visto que não há garantias de que essa adoração súdito-poderoso perpetue, podendo a qualquer momento deixar de existir em razão de que uma atitude vista com maus olhos que pode encerrar de vez o ciclo de dominação.

Ainda, as falas da maioria das pesquisadas sustentam a teoria quando mencionam que esses artifícios proporcionam uma maior aceitação às determinações, como também uma quase inexistente resistência, pois acredita que, segundo a Servidora 2, “se seguir nessa linha de diálogo, acredito que sim (a hierarquia é respeitada), cada vez que for ficando mais fechado, acredito que vá ficando mais difícil. Mas pelo que eu vejo aqui, tem sido tudo muito amigável”. Partindo do mesmo pressuposto, a Servidora 3 acrescenta que na sua visão, a hierarquia de forma geral é respeitada e a atual gestora é querida pela maioria, sintetizando que “é bem querida por todos (a atual gestão). Em outras gestões não foi tão querida assim (risos), mas de forma geral era respeitada”. Todavia, essa afirmação não é unanimidade dentro da pasta segundo a mesma servidora, quando discorre já ter presenciado algumas situações de relutância por parte de alguns colegas ao ser questionada sobre alguma situação específica de desmando, afirma que “por parte de outros colegas, já (ocorreu). Não sei dizer se se negou a cumprir alguma ordem, mas teve resistência, que eu falo assim, tipo já vi reclamarem, isso sim” (Servidora 3). Esse relato encontra apoio na perspectiva da Servidora 6, que menciona que há muita dificuldade e resistência especificamente dentro dos setores de órgãos públicos, observando uma grande relutância no que tange ao cumprimento de determinadas ordens, sendo a hierarquia vista inclusive como um grande problema, conforme destaca:

Não é bem aceita a hierarquia no setor público né, quando tem um pessoal de fora, no caso a nossa nova chefe que chegou não é servidora, parece que tem mais um certo respeito, agora quando é um servidor, se cria uma barreira né, o meu colega agora quer ser meu chefe, não só agora, mas nos outros anos em que eu trabalhei, a hierarquia sempre foi um problema no setor público (SERVIDORA 6).

Esse trecho permite observar a relutância existente quando um colega agora torna-se chefe, já observada e analisada por Foucault (2003) quando explica a soberania vinda da base da pirâmide hierárquica, tornando um antes igualmente súdito, o novo superior. O autor reforça que esse súdito que se torna chefe com poderes soberanos pode tornar-se um verdadeiro pesadelo para os antigos colegas de trabalho, pois consideram inadmissível submeterem-se a um semelhante, podendo levar os colegas agora súditos a resistir mais fortemente às ordens do novo poder instituído, já que ambos pertenciam ao mesmo grupo laboral. Por outro lado, essa nova posição é tida como um grande desafio para a nova autoridade no sentido de conquistar e manter a obediência, tendo em vista a grande resistência dos seus antes colegas às suas ordens e ao seu novo posto gerencial. Essa relação conflituosa é refletida por Foucault (2003) quando esse novo

superior encontra como maior desafio seduzir e captar subordinados a seu favor a fim de obter a obediência almejada, sem deixar de ser igualmente respeitável ou se necessário, temido, considerando a consecução de seus objetivos. Essa resistência em aceitar que a hierarquia está presente em todo o lugar é refletida tanto na relação superior-subordinado, como também no dia a dia com os colegas. Dessa forma, a Servidora 6 exemplifica um fato que pode acabar prejudicando o andamento não só do setor, mas também de toda a Secretaria quando questionada se já havia presenciado alguma situação específica de desmandos:

Em todo lugar a gente vê que acontece isso, que é difícil pra maioria das pessoas aceitar que alguém tá no comando né e entender que todo mundo é um time, mas que alguém tem que conduzir esse time né, isso é uma grande barreira. Até mesmo para colaborar com processos novos que a gente quer implantar, tem essa resistência. Tem um chefe e tu vê que o pessoal não quer colaborar né. Já presenciei por exemplo uma chefia solicitar informações e alguém no setor dizer que não tem essas informações e eu sei que poderia colaborar. Por exemplo, eu não tenho todas as informações, mas as que eu tenho eu repasso. Falta exercitar a solicitude, eu tô aqui, eu faço o que der por ti (SERVIDORA 6).

Aqui, vem à tona um outro tipo de poder, o Poder Bidimensional, também conhecido como o poder da não-decisão, embasado por Lukes (1980) ao observar aquele ao qual ao poder está submetido aparentemente representar ser participativo, mas escolhe não ser através de uma forma ludibriante e oculta. Nesse contexto, a narração relaciona-se com a segunda dimensão de poder, sintetizada pelo autor no sentido de que seus interesses íntimos suscitem perante os coletivos, tendo como base a opção que os servidores têm de exercer o auxílio aos demais, porém preferem deixar de fazê-lo por ser da contramão daquilo que julgam ser de seu real interesse. Ou seja, esse tipo de poder observado consiste, portanto, na não importância dada a determinadas pautas a fim de prevalecer unicamente aos interesses de determinado indivíduo. Outrossim, essa supressão ocasiona danos prejudiciais ao andamento de toda a organização, como também às relações de poder e de trabalho.

Além disso, a Servidora 7 complementa seu discurso realizando uma ponte entre a forma como o uso de poder e da hierarquia impactam nas atividades dos colegas de setor e também nas suas, observando a última como algo positivo e que proporciona um ordenamento e organização das ações tomadas na pasta, destacando que “a gente tem que ter presente que a hierarquia ela deve ser respeitada. Então eu acho assim ó, aqui só vai ter um impacto negativo se a gente não cumprir, se não fizer a nossa parte”. Nesse interim, é possível notar uma outra forma de poder, o Poder Soberano, o qual Foucault (1982) sinaliza ir de encontro ao Poder Pastoral, pois enquanto este refere-se ao sacrifício do pastor em nome do coletivo, o outro propõe que os súditos se sacrifiquem em nome de seu superior. Esse pensamento possibilita observar a dominação racional-legal apoiando-se na teoria weberiana (2005), que defende que a obediência não é direcionada a uma pessoa – poderoso, mas sim a um determinado estatuto, o qual determina a quem se deve obedecer – quem está ocupando cargo superior. Em contrapartida, reforça que o superior também está submetido à obediência, já que o exercício do seu poder também é sujeito a fiscalizações.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, a Servidora 5 acrescenta que “em todo o setor público ou privado, se deva respeitar hierarquia, tu deve satisfações ao teu superior, então a gente tem que ter como base, princípio, que tem que manter a ética em todo o trabalho”, dando sustento ao que foi dito pelos demais colegas no que se refere ao fato de que todos sabem que estão e são submetidos a alguém que está em um cargo acima do seu. Nesse mesmo caminho, a Servidora 9 reforça esse discurso quando destaca que para o bom andamento das relações e também do trabalho desempenhado na pasta, “a gente tem que respeitar todo o ser humano, acima de tudo. Então eu entro, faço meu trabalho, eu procuro ajudar todas as pessoas, até porque eu estou aqui na Secretaria, eu não sou da Secretaria”. Contudo, enfatiza que das mais diversas gestões as quais

já esteve subordinada, questões políticas e partidárias afetam e impactam tanto no cumprimento de ordens, como também no respeito tido pelo superior quando diz que:

Cada uma tem sua particularidade, então..., todos pra mim visaram sempre o melhor da educação. Então eu acho que tem um patamar com parâmetros diferentes, uma visão diferente até por uma questão política né, mas nenhum deles desmereceu o profissional, o servidor público, nem o professor nem o funcionário. Algumas pessoas já se negaram a fazer, até por questões eu acredito que..., por questões políticas. Pessoas que..., se deixam levar pela política, a gente tem que..., todos nós devemos ser politizados né, mas não devemos deixar que a política tome conta, tem que ter um parâmetro (SERVIDORA 9).

Essa descrição sobre a influência e a interferência político-partidária na gestão da Secretaria Municipal de Educação é sustentada ao ser analisada uma notícia referente à SME – anexo 1, pois nela percebe-se que a mesma é presença constante tanto na forma de gestão, como também nas relações e práticas laborais, afetando no andamento de todos os projetos e processos administrativo-pedagógicos. Esse cenário enaltece a sobreposição de interesses particulares aos interesses coletivos, bem como a utilização de um cargo público como “trampolim” para alcançar degraus mais altos. Um caso marcante nesse sentido ocorreu com o pedido de exoneração – anexo 2, de três antigas responsáveis pela pasta na gestão Solimar “Ico” Charopen Gonçalves – afastado na época, sendo assumida interinamente por Mari Elizabeth Trindade Machado entre 2018 e 2020, que foram motivadas por questões de interesses da prefeita em exercício, a qual utilizou-se do seu poder para interferir na gestão à frente da pasta, corroborado quando discorrem:

Políticos que veem na sua gestão somente uma oportunidade político-partidária, nunca um meio de elevar o município através de um projeto puramente técnico. Políticos que não têm compromisso com a palavra, colocando acima de tudo seus ideais político-partidários, mesmo que, com isso, o Município seja penalizado financeiramente, a cada troca de gestão, partindo do zero, em reorganização, planejamento e controles (ALVES, 2020, online).

Como sugestão para evitar que tais sobreposições e jogos de interesses afetem na condução e andamento das atividades da SME, essas três servidoras que pediram exoneração pontuam a necessidade de haver uma fiscalização mais rigorosa na gestão, essencialmente no que tange à interferência de questões partidárias na condução e andamento do serviço público de forma geral. Nesse sentido, reforçam que o impacto pode tornar-se irreversível, pois entendem que “o setor público não irá aguentar por muito tempo essa ciranda nas cadeiras, sem se importarem com os prejuízos que tais atos deixarão de herança” (ALVES, 2020, online).

4.2 Análise enunciativa do discurso sobre a configuração do diagrama de poder

Com o propósito de compreender a forma como o diagrama de poder se configura dentro das relações e práticas de trabalho da SME, através de observação e respostas obtidas foi possível constatar inicialmente a presença dos **enunciados da segurança e do conformismo**, compreendido como uma conformação dos servidores com as práticas laborais e relações de poder percebidas a fim de manterem-se seguros para que não haja riscos ao seu cargo. Esse enunciado é denotado pela pesquisadora ao observar o comportamento da Servidora 7 - a mais longeva da pasta já submetida a diversas gestões, retrair-se diante da possibilidade de falar coisas que vê e escuta por medo de perder sua estabilidade ao esquivar-se e sentir-se acuada ao responder quando questionada sobre como se dá a sua relação com seus superiores e colegas de trabalho:

Ótima (relação), sempre. Eu tô aqui pra cumprir a minha missão, fazer o meu trabalho e graças a Deus sempre recebo todos que vêm, todos que entram. Sempre assim, não sei, não vi, entendeu? Faço o meu e deu. Quando sai alguma perguntinha assim, eu digo que não sei de nada, porque senão não dá. No mundo que a gente vive hoje tá muito difícil né, a convivência com o ser humano. Não tenho queixa de ninguém, pra mim são todos maravilhosos (SERVIDORA 7).

Sob essa ótica, através da observação constatou-se que de uma forma geral, os servidores apresentam uma boa relação de trabalho tanto com seus colegas de setor, como também com a Secretária responsável pela pasta. Todavia, mereceu destaque o trecho supracitado do relato da Servidora 7, despertando curiosidade em entender o motivo pelo qual mesmo sendo a mais antiga da pasta, ainda possui certos receios em relatar situações presenciadas, bem como ainda apresenta um constante comportamento defensivo. Isso foi notado por meio das suas expressões faciais e de sua fala, as quais refletiram a possibilidade de algumas informações estarem sendo ocultadas, possivelmente por medo de falar demais e perder o seu cargo, ou em função da possibilidade de haver algum tipo de coação por parte de algum superior para explicar seu comportamento, já que por estar na recepção e ser a linha de frente de quem se dirige à pasta e acompanhar a chegada de demandas, pode ver ou ouvir além do considerado necessário pelos superiores.

Isso leva a crer que na sua visão, o fato de estar “segura” em seu cargo deve prevalecer diante da possibilidade de fazer o que é correto de fato, o que colocaria em jogo essa estabilidade conquistada e já perpetuada dentro da Secretaria. Ou seja, observa-se que essa servidora está conformada com o modo pelo qual as relações ocorrem e as práticas de trabalho se configuram diante de seus olhos, já que prefere abster-se e adotar uma posição neutra – considerada a mais perversa etemerária das posições - mediante aquilo que presencia, preferindo dizer que tudo ocorre às mil maravilhas.

Quando questionados sobre a forma de ingresso e progressão de cargos na Secretaria, todos os servidores foram unânimes: os cargos se deram através de indicações e convites de antigos gestores da pasta e prefeitos da cidade, enfatizando que são cargos temporários em função da inexistência de concurso público específico para o provimento dos mesmos em efetividade, como também pela troca de governo. Os servidores efetivos atuantes são, em sua maioria, professores concursados da rede municipal de educação. Já os comissionados não possuem vínculo permanente com o Município e não necessariamente possuem obrigação de ter sua formação na área de educação, sendo indicados a cada troca de governo, especificamente para atuar na pasta. Isso é mencionado pela Servidora 6 ao explicar que “como é um cargo comissionado, (quem está na pasta) são pessoas que estiveram com a prefeita na época da campanha, ela considerou que eram pessoas de confiança e que dariam para trabalhar com ela, então eu entrei junto com ela”.

Esse contexto permite observar a presença do **enunciado do compadrio**, o qual se denota pelo apadrinhamento de pessoas que por compartilhar dos mesmos interesses políticos de quem está na gestão do Município, ou até mesmo pela prestação de favores a esses, conseguem ser inseridas em cargos públicos sem passar por nenhum tipo de processo de seleção. Essa análise também é reforçada no estudo de Macedo (2022) ao explicar a importância dos servidores para o funcionamento da máquina pública, bem como a necessidade de qualificação desses para o bom andamento dos serviços prestados à população. Nesse mesmo pressuposto, esses servidores comissionados na maioria das vezes, são despreparados para ocupar determinados cargos por não possuir uma formação adequada e compatível com a que esse exige. Isso é reforçado pelos traços patrimonialistas que ainda perduram no setor público santanense conforme também evidenciado por Silva (2019) em seu estudo, e sintetizado à luz de Flores (2017) em conjunto com os demais modelos de administração pública, relacionados com os tipos de poder analisados no Quadro 2.

Quadro 2 - Modelos de Administração Pública relacionados aos tipos de poder

MODELO	CARACTERÍSTICAS	PODER
Burocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Impessoalidade nas relações; • Formalidade nos processos e nas relações; • Fiscalização do exercício e do cumprimento das normas; • Hiperespecialização das funções; • Respeito intrínseco ao cargo e não a quem o ocupa 	<p>Poder Racional-legal Poder Soberano Poder Bidimensional</p>
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralização do poder; • Autonomia aos gestores; • Poucos níveis hierárquicos nas organizações; • Alto grau de confiança para com servidores 	<p>Biopolítica Poder Pastoral Poder Carismático Poder Tridimensional</p>
Patrimonialista	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de servidores ociosos; • Indefinição entre público e privado; • Interesses pessoais acima do coletivo; • Influência e interferência política na gestão 	<p>Poder Unidimensional Poder Tradicional</p>

Fonte: adaptado de Flores (2017).

Outrossim, essas práticas ferem, portanto, a ética na gestão municipal santanense e também promovem a desvalorização do servidor ingressante via mérito de aprovação em concurso público, pois entende-se que os apadrinhados não são designados com a finalidade de promover o aumento da qualidade no atendimento, mas sim para transparecer e pôr em prática a vontade de quem os apadrinha, sem preocupar-se com a eficiência do serviço prestado. Eis por fim aqui, o reforço da prática e exercício do poder soberano marcante na gestão da pasta.

Ao ser indagada sobre o início de suas atividades na pasta, a Servidora 9 relata que passou por diversos setores internos a convite do Secretário e do adjunto da época, e que com o fim do mandato político acabou retornando para suas atividades na escola. Após, menciona que ao receber um novo convite, retorna à pasta:

Fui convidada por um outro gestor e aí me convidou pra ficar no gabinete dele, e aí quando ele saiu, ele perguntou se eu queria voltar pra uma escola ou ficar aqui. Como eu estava grávida, né, então era cômodo ficar aqui, porque na escola é toda aquela função de levar trabalho pra casa, caderno de chamada..., então eu fui ficando. (SERVIDORA 9).

Com base nesse discurso em destaque, verificamos traços associados ao **enunciado do comodismo**, o qual embasa a opção da Servidora por trabalhar em um local mais cômodo e favorável às suas necessidades da época, ocupando um cargo desviado de sua função original e permanecendo nesse até o dia de hoje. Não há alteração salarial ao servidor alocado na SME - excetuando-se a gestão. Isto é, os servidores permanecem recebendo seus vencimentos de acordo com o cargo ocupado originalmente no Município. Para tanto, a explicação e a motivação para o aceite do convite ou indicação se justificam pela redução da jornada de trabalho, diminuição das demandas de trabalho e, conforme o caso da Servidora 9, a questão de deslocamento e maior flexibilização para conciliar rotinas administrativas com a maternidade. Em seu discurso, encontram-se indícios característicos do Poder Unidimensional – visão dos pluralistas, de Lukes (1980), enaltecendo o processo de tomada de decisão, o qual denota a presença do fator de interesse para que a Servidora 9 optasse em permanecer exercendo suas atividades na pasta ao invés de retornar para a sala de aula. O apoio dessa fala encontra-se no relato da Servidora 7,

que corrobora a questão da inalteração dos vencimentos, além de explicar seus motivos para também decidir atuar na Secretaria:

Quando eu entrei, eu fui pra zona rural né, e trabalhei de (19)95 até 2000 na escola agrícola. Aí depois eu vim, eu tinha minha filha novinha, aí vim e falei com o Secretário e vim pra cidade pra escola e aí ele me deixou... ele me pediu pra tirar as férias de uma colega na biblioteca, que era a Secretaria de Desporto. Tirei 30 dias [...] Quando cheguei aqui, fiquei aqui na limpeza, limpando e... ajudando as colegas. E depois, fui convidada pra trabalhar no telefone, que fazem 22 anos que eu tô no telefone, mas eu ganho [...] como telefonista, [...] o meu salário é [do concurso] que eu fiz, que é..., eu fiz serviços gerais na verdade. Na época, eu fiz pra serviços gerais,tá... ficou como operário [o novo cargo], hoje é operário tá, mas eu adoro o que eu faço né, 22 anos aqui dentro (SERVIDORA 7).

No tocante da percepção dos servidores no que tange a forma como descrevem seu ambiente de trabalho, o Servidor 8 destaca ao explicar que especificamente no setor em que se encontra alocado e exercendo suas atividades, a comunicação torna-se quase impossível devido à grande emissão de ruídos sonoros permeados pela sala que abriga cerca de 5 micro setores, impossibilitando a interação com os demais presentes e até mesmo com os colegas do seu setor, discorrendo da seguinte forma:

O meu ambiente de trabalho ele é contraditório, nós entre colegas temos uma relação muito boa, só que como são vários setores, nós temos a supervisão toda, temos educação especial e mais o setor do NAPE na mesma sala, se torna um ambiente muito ruidoso para o trabalho. Então em dados momentos a gente precisa fazer encontros em salas a parte, porque lá (macro setor) não conseguimos nem dialogarmos entre nós ali do setor né, do micro setor, o macro setor seria a supervisão toda (SERVIDORA 8).

A forma com que a Servidora 8 descreve o trabalho possibilita enxergar a presença do **enunciado do coleguismo**, utopicamente relacionado ao gerencialismo quando exalta a importância do trabalho em equipe. Porém, no plano prático, a Secretaria promove o individualismo, característica marcante do neoliberalismo no que se refere à destituição do conceito de sociedade, fazendo com que os indivíduos busquem atingir seus objetivos independentemente do trabalho ou influência do coletivo. Todavia, aqui esse enunciado se manifesta mais às avessas, pois segundo dito na fala da Servidora 2, anteriormente havia uma maior socialização entre os colegas dos demais setores, porém a falta de tempo e a correria do dia a dia acabou de certa forma afastando o coletivo quando comenta que “a gente não tem feito (trabalho em conjunto), mas nos outros..., no ano passado, a gente fazia, por exemplo, alguma comemoração junto com os colegas, alguma confraternização”, enfatizando o individualismo presente na atualidade nas relações de trabalho da SME, mesmo no passado sendo considerado crucial o coleguismo para fortalecimento das relações.

Diante da observação realizada, como também do relato exposto, não há mais essa integração, no sentido de que cada um faz a sua parte e assim está bem e confortável para todos. Ou seja, para quem observa de fora todos mostram-se unidos, mas na prática impera o egocentrismo, ressaltado pela lógica do poder soberano e pelo poder racional-legal embasado na hiperespecialização das tarefas e funções, levando a esse isolamento e desmobilização do coletivo. Essa constatação nos leva a uma última forma de poder observada nas práticas de trabalho da pasta, o Poder Tridimensional de Lukes (1980), o qual o autor vislumbra como um jogo político intrínseco com enfoque nas relações de poder que não possuem conflitos externalizados nas práticas de trabalho, mas sim confrontos latentes originados do choque de desejos e interesses entre quem exerce e quem ao poder está submetido. Nesse contexto, é possível relacionar os tipos de poder com os enunciados identificados, possibilitando o desenho do diagrama de poder nessa subdivisão do setor público de Santana do Livramento (APÊNDICE B).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo almejou analisar como se manifestam as relações de poder nas práticas de trabalho da Secretaria de Educação da rede municipal de Santana do Livramento. Esse objetivo foi atingido uma vez que foi possível compreender os tipos de poder presentes na referida pasta, como também a forma como ele se desenha nas práticas de trabalho através dos discursos e da percepção dos servidores - efetivos e comissionados, delineando assim a configuração das relações de poder. Essa constatação pode ser justificada em função da existência e predominância de traços patrimonialistas inerentes à máquina pública santanense, os quais acabam respingando consequentemente nessa ramificação tão importante do setor público municipal, que é a Secretaria de Educação.

No que se refere aos tipos de poder presentes no contexto laboral da Secretaria Municipal de Educação, verificou-se a presença marcante de diversos tipos de poder. Inicialmente, observou-se a presença do Poder Pastoral, enfatizado ao verificar que a gestora da pasta não apenas delega ordens, mas direciona seus subordinados ao caminho pelo qual deseja que seja seguido. Posteriormente, os relatos obtidos levaram ao Poder Carismático, compreendido por meio do exercício da autoridade e hierarquia através do diálogo, conquistando carisma e respeito para exercer plenamente o seu poder de comando. Aliado a isso, indícios característicos do Poder Unidimensional inserem-se nas relações de poder da SME no que tange ao processo de tomada de decisão dos servidores com base em seus interesses. O Poder Bidimensional também se faz presente nas práticas laborais da pasta quando se exalta o uso da não decisão, em que superiores deixam prevalecer seus interesses individuais mediante os do coletivo. O Poder Tridimensional também faz parte da rotina nas relações de trabalho da Secretaria quando se destaca a existência de conflitos latentes nas relações de poder, originados do encontro entre interesses distintos entre os membros dessas relações. Por fim, o Poder Soberano também é marca registrada na Secretaria quando se analisa, especificamente, a relação entre o cargo de Secretária de Educação e seus subordinados, adquirindo *a priori* a sujeição e a obediência dos mesmos frente às demandas que lhe são cobradas.

Em relação à configuração do poder nas relações e práticas laborais da Secretaria, foi possível elencar os seguintes enunciados por intermédio dos discursos dos servidores a fim de caracterizar o diagrama de poder inserido na pasta: enunciado da segurança e do conformismo, configurado por meio da conformação do servidor no que tange à forma como fatos acontecem e sua abstenção em falar o que percebe de errado a fim de manterem-se seguros em seus cargos; enunciado do compadrio, percebido quando se constata a inserção de pessoas despreparadas para ocupar determinados cargos, indicadas e apadrinhadas por meio dos mesmos interesses políticos de quem lá os insere; enunciado do comodismo, delineado por interesses pessoais para justificar sua permanência e seu aceite em trabalhar na Secretaria ao invés da rotina nas escolas; e enunciado do coleguismo, identificado como às avessas, já que ocorre no plano discursivo, quando visto por olhos externos à organização enquanto, no plano real, impera-se o individualismo devido à divisão e hiperespecialização do trabalho.

Como limitações na realização e aplicação dessa pesquisa, apontam-se a escassez de estudos teóricos sobre poder no setor público santanense, aliada à carência de notícias e documentos relacionados à organização do poder na Secretaria. Apresentou também como limitação, uma grande dificuldade de acesso aos servidores em função da indisponibilidade de tempo dos mesmos, da grande abstenção para participação na entrevista quando solicitada a gravação e da restrição de fala nas respostas dos entrevistados participantes, explicitando receio e comportamento defensivo ao fornecer as informações.

Sugere-se para a realização de pesquisas futuras, uma maior abrangência de servidores a fim de discutir e identificar outras percepções e possíveis formas de uso do poder nas relações e também considerar a possibilidade de investigação tomando como base o ponto mais alto da

pirâmide hierárquica, englobando chefias de setores e também da pasta, a fim de confrontar opiniões de superiores e subordinados com o propósito de ampliar os resultados obtidos nesse estudo.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. **Secretária de educação de Sant’Ana do Livramento pede exoneração do cargo**. Jornal A Plateia, Santana do Livramento, 21 jan 2020. Disponível em: <https://www.aplateia.com.br/2020/01/21/secretaria-de-educacao-de-santana-do-livramento-pede-exoneracao-do-cargo/>. Acesso em: 04 out 2022.

AMORIM, M. C. S; PEREZ, R. H. M. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 221-243, 2010.

AQUINO, M. G. Noções de Sujeito e Poder em Leituras Foucaultianas e sua Influência nos Estudos de Organizações e Gestão de Pessoas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p. 448-459, 2019.

BATALHA, P. E. **Estabilidade do emprego público da administração indireta**. Orientador: Nilton José Araújo Ferreira. 2012. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) – Universidade Presidente Antonio Carlos, Curso de Direito, Barbacena, 2012.

BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L. de; NASCIMENTO, A. B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 23–38, 2017.

BRETAS, P. F. Relações de Poder e Resistências em uma Organização Pública: um Casode Ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 3, 2018.

CORRÊA, R. Somente servidor efetivo ou empregado público poderá conduzir licitações pela Lei nº 14.133, de 2021? **Portal L&C Licitações e Contratos**. 2021. Disponível em: <http://www.licitacaocontrato.com.br>. Acesso em: 20 mai 2022.

D’ SOUZA, M. F; OLIVEIRA, M. L. S; ALMEIDA, J. S. C; NATIVIDADE, D. S. Eu posso, você pode, eu posso mais: Narcisismo e poder. **Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)**, v. 13, n. 2, 2019.

DE ANGELIS, C. T. A importância do poder especialista para o empreendedorismo na Administração Pública. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-14, 2010.

DE MESQUITA, F. R; MATOS, F. R. N. A abordagem qualitativa nas ciências administrativas: aspectos históricos, tipologias e perspectivas futuras. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n. 1, p. 7-22, 2014.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, p. 139-154, 2002.

FARIA, J. H. Economia política do poder em estudos organizacionais. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 65-112, 2014.

FERREIRINHA, I. M. N.; RAITZ, T. R. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 367-383, 2010.

FLORES, M. V. R. **Os modelos de administração pública: reflexão sobre o perfil dos servidores públicos do município de Santana do Livramento – RS**. 2017. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Pública) - Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2017.

FOUCAULT, M. **Arqueologia do saber**. Organização e tradução de Luiz Felipe Baeta Neves. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1969.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, M. A vida dos homens infames. pp. 203-222. In_____. **Ditos e Escritos IV**. Estratégia poder-saber. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003 [1980].

FOUCAULT, M. **O sujeito e o poder**. Inquérito crítico. Chicago Press v. 8, n. 4, pág.777-795, 1982.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995.

HEYDT, D.; NAYAR HOFF, D.; TROIAN, A. A Formação Econômica de Santana do Livramento RS. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 17 jul. 2019.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. de C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010.

LINS, E. R.; FERREIRA, L. R. A influência política na organização pública: um estudo de caso na Secretaria de Educação, Cultura e Esportes de Iguaracy - (PE). **REVISTA HUM@NAE**, v. 13, n. 2, 2019.

LUKES, Steven. **O poder**: curso de introdução à ciência política. Brasília: Editora UnB, 1980.

MACEDO, L. M. de **Análise do processo licitatório: o caso da Prefeitura Municipal de Sant’Ana do Livramento - RS**. Orientador: Isabela Braga da Matta. 2022. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Pampa, Curso de Administração, Santana do Livramento, 2022.

MARTINS, N. S. V. **Práticas de resistência dos empregados públicos da Corsan de Quaraí – RS com relação ao discurso de privatização**. Orientador: Igor Baptista de Oliveira Medeiros. 2019. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Curso de Administração, Santana do Livramento, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. In: **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

- NONATO, L. F. **Relações de poder nas práticas cotidianas de profissionais de uma Unidade de Terapia Intensiva Neonatal**. Orientador: Meiriele Tavares Araújo. 2018. 107 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Belo Horizonte, 2018.
- NUNES, G. C.; NASCIMENTO, M. C. D.; ALENCAR, M. A. C. de Pesquisa científica: conceitos básicos. **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.
- ONUMA, F. M. S.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. de. Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, 2015.
- PECI, A.; VIEIRA, M. M. F.; CLEGG, S. A construção do "Real" e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 51-71, 2006.
- PEDRONI, F. *Chronos e Kairós*: determinações poéticas para o tempo vivido. **Revista do Colóquio**, n. 6, p. 245-254, 2014.
- PEREIRA, M. C.; MUNIZ, M. M. J.; LIMA, J. B. Foucault e estudos organizacionais: ampliando as possibilidades de análise. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n.17, p. 93-110, 2007.
- PRIGOL, F. **A gestão de pessoas na secretaria de obras de Santana do Livramento para a eficiência administrativa**. Orientador: Isabela Braga da Matta. 2018. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Curso de Administração, Santana do Livramento, 2018.
- PROCÓPIO, M.; FILHO, G. C. de F. Poder e análise organizacional: elementos para uma crítica antiutilitarista. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 3, p. 01-14, 2005.
- ROCHA, V. **A necessidade de motivação da dispensa do empregado público**. Orientador: Augusto Cezar Ferreira de Baraúna. 2016. 97 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Direito, São Luís, 2016.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p.1-15, 2009.
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO. **Site Oficial da Prefeitura de Santana do Livramento**, 2022. Disponível em: <http://www.sdolivrimento.com.br/secretarias>. Acesso em: 19 mai 2022.
- SILVA, C. L. da C. O estudo do texto em uma perspectiva enunciativa de linguagem. **DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada**, v.34, p. 419-433, 2018.
- SILVA, D. H. **Os modelos de Administração Pública na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santana do Livramento/RS**. Orientador: Camila Furlan da Costa. 20f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pampa, Curso de Tecnologia em Gestão Pública, Santana do Livramento, 2019.

SILVA, R. H; LOPES, T; SANTOS, P. E; FERREIRA, M. A. de A. Um estudo sobre a possibilidade de administrar a cultura sem negar a institucionalização do poder. **Revista Administração em Diálogo**, v. 12, n. 3, p. 136-161, 2010.

SILVA, W. A e; LUFT, M. C. M. S; FREITAS, F. C. H. P, de; QUEIROZ, L. S. de; OLIVEIRA, J. L. A. de. Alinhamento Estratégico de TI e Relações de Poder: Estudo de Múltiplos Casos em Organizações Públicas. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 3, p. 383-401, 2018.

STANISLAW, Clóvis. **Trabalho no serviço público: padrão acomodação?** Orientador: Carolina Freddo Fleck. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pampa, Curso de Tecnologia em Gestão Pública, Santana do Livramento, 2014.

TAMADA, P. R. C; MEDEIROS, I. B. de O; SCHEFFER, A. B. B. A negociação e o poder no serviço público: o caso do campus Baixada Santista da Universidade Federal de São. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 18, n. 1, 2020.

TOLEDO, L. A.; SHIAISHI, de F. G. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v. 12, n. 1, 2009.

VASCONCELOS, M. E. S. M.; CARRIERI, A. P. O exercício do poder pela parresía: uma proposta de analítica organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 61, p. 52-63, 2021.

VILLA, E. A; ARANHA, A. V. S; SILVA, L. de L. T; FLOR, C. R. As relações de poder no trabalho da Estratégia Saúde da Família. **Saúde em Debate**, v. 39, p. 1044-1052, 2015.

ZAMBENEDETTI, L; ANGONESE, R. Relações de Poder e Interesses Institucionais em uma IES na Perspectiva de Execução do Orçamento Público. **Revista Gest@ o. org**, v. 19, n. 1, p. 72-87, 2021.

WEBER, M. **Três tipos de poder e outros escritos**, trad Artur Morão – Lisboa, Tribuna da História, 194 p, 2005. Disponível em: <http://www.lusosofia.net/textos/weber3tipospodermorao.pdf>. Acesso em: 02 jul 2022.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

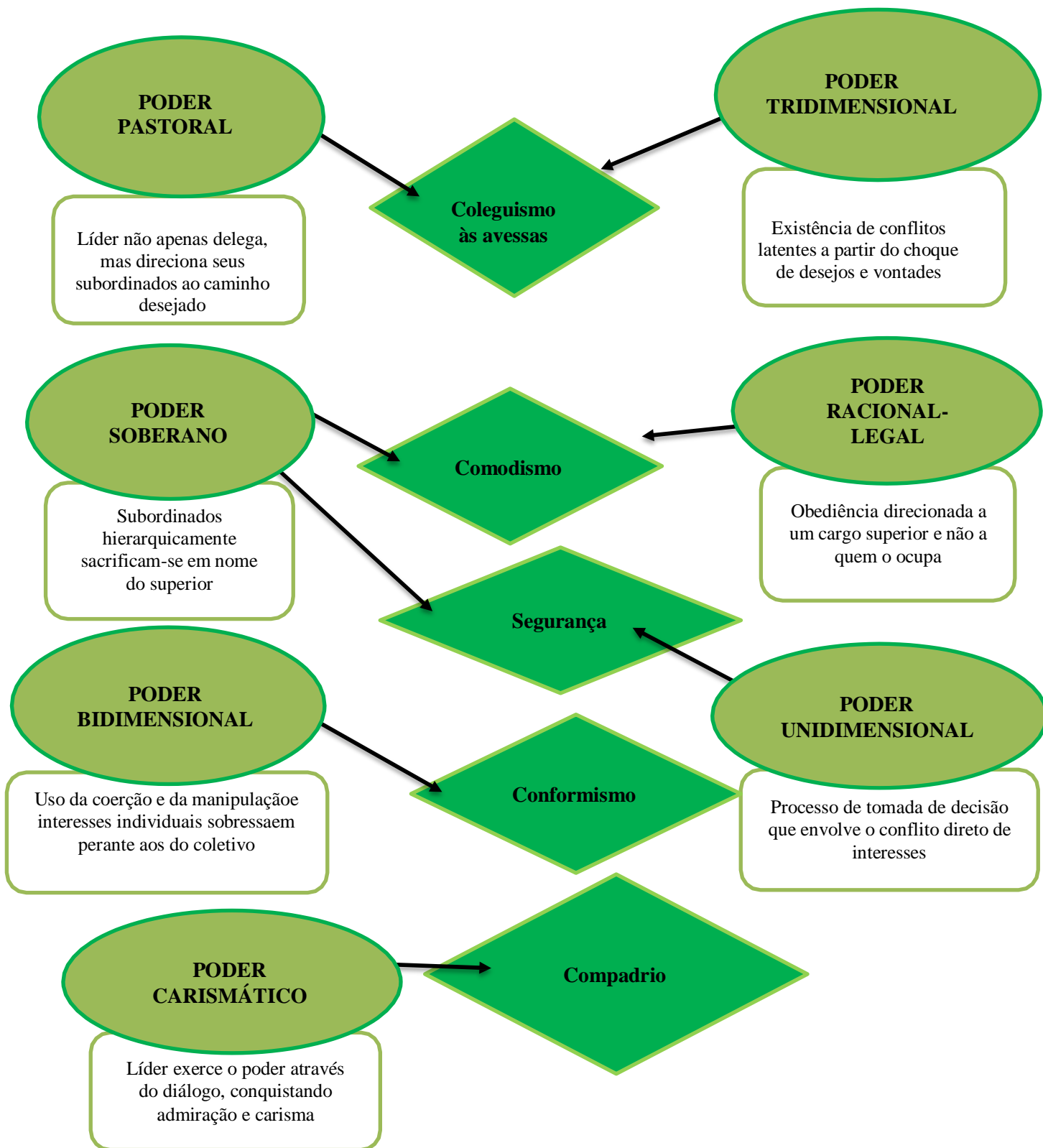
BLOCO A: PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Qual a sua escolaridade e/ou formação acadêmica?
- 2) Há quanto tempo desempenha atividades na pasta?
- 3) Como você iniciou suas atividades na Secretaria?
- 4) Quando deu início às suas atividades, qual era sua experiência com a área da educação?
- 5) Como fez para se capacitar para atuar nessa área?

BLOCO B: PERCEPÇÃO SOBRE O USO DO PODER E SEUS IMPACTOS NAS PRÁTICAS DE TRABALHO

- 1) Como você descreve o seu ambiente de trabalho na Secretaria?
- 2) O que te leva a essa conclusão? Teria exemplos vivenciados?
- 3) Como é a sua relação com seus superiores? E com seus colegas de trabalho?
- 4) De que modo você avalia a forma de gestão dos diferentes superiores que já teve na Secretaria?
- 5) Poderia diferenciar as características de gestão deles na sua trajetória dentro da Secretaria?
- 6) Na sua percepção, como a hierarquia é vista no dia a dia de trabalho? Sempre foi respeitada? Teria exemplos positivos ou negativos?
- 7) Qual o impacto da hierarquia nas suas atividades?
- 8) Como é a sua percepção sobre o cumprimento de determinações de superiores?
- 9) Você já observou ou presenciou algum tipo de resistência a ordens? Se sim, poderia explicar o caso ocorrido?
- 10) De que forma se deu a sua progressão de cargos dentro da Secretaria? (por tempo, experiência, indicação, concurso).

APÊNDICE B – CONFIGURAÇÃO DO DIAGRAMA DE PODER DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO COM OS ENUNCIADOS DISCURSIVOS



ANEXO 1 – NOTÍCIA CONTENDO PEDIDO DE EXONERAÇÃO

Secretária de educação de Sant'Ana do Livramento pede exoneração do cargo



Autor: Murilo Alves
Fonte: Jornal A Plateia

ANEXO 2 – CARTA PÚBLICA DE PEDIDO DE EXONERAÇÃO

Abaixo você confere a carta de exoneração na íntegra:

*Caras(os) amigas(os), diretoras(es), professoras(es) e demais trabalhadoras(es)
da área de educação do município de Sant'Ana do Livramento/RS,*

Na manhã desta terça-feira, 21 de janeiro de 2020, fizemos a entrega à Prefeita Municipal Mari Machado de documento solicitando a exoneração dos cargos de Secretária de Educação, Secretária Adjunta e Assessora Pedagógica que ocupávamos desde o dia 09 de setembro de 2019, cargos para os quais fomos convidadas para a realização de um trabalho técnico, NÃO político partidário, na Secretaria Municipal de Educação.

Entendemos que é nossa obrigação expor a vocês os motivos que levaram a esta decisão, em razão do compromisso assumido com a educação e o respeito que sempre tivemos com todos.

Importante que se diga, em primeiro momento, que foi um privilégio trabalhar com vocês e ter vivido, com intensidade, uma valiosa causa da vida: a EDUCAÇÃO! FOMOS À LUTA! E vocês são testemunhas desse trabalho que abraçamos com carinho, dedicação e respeito.

Ao assumirmos o trabalho na Secretaria Municipal de Educação tivemos o propósito de nos colocarmos a serviço dos alunos – prioritários destinatários das políticas públicas da educação –, das escolas e direções, para a concretização do potencial transformador das pessoas e da educação realizada com ética e competência técnica. A primeira, adquirida num processo educacional humanista e comprometido; a segunda, no esforço acadêmico e pessoal ao longo de uma trajetória profissional responsável e coerente.

Por isso, acreditamos no trabalho em equipe e nos baseamos na confiança mútua. Com essa confiança, vencemos inúmeros desafios que encontramos na educação municipal: identificamos descontinuidades, rupturas em inúmeros processos de trabalho, além da desesperança e desalento nos olhares e expressões dos diretores, professores e pais. Em aproximadamente três meses como equipe à frente da SME, apresentamos propostas, reorganizamos processos de trabalho e elaboramos um planejamento para o ano de 2020.

Diante do quadro que se apresenta, manifestamos nossa tristeza por deixar incompleto um sonho de muitos professores, que há muito não tinham a oportunidade de ter um planejamento pedagógico prestes a ser concluído, e por não termos a confiança de políticos que passam pela Secretaria, como ponte, para alcançar seus objetivos fora da cidade.

Políticos que veem na sua gestão somente uma oportunidade político-partidária, nunca um meio de elevar o município através de um projeto puramente técnico. Políticos que não têm compromisso com a palavra, colocando acima de tudo seus ideais político-partidários, mesmo que, com isso, o Município seja penalizado financeiramente, a cada troca de gestão, partindo do zero, em reorganização, planejamento e controles.

É necessária uma visão estratégica nesse sentido por partidos responsáveis pela fiscalização das gestões administrativas, pois esta é a maior falta de planejamento, quando há descontinuidade, quando se sobrepõem os interesses particulares de mostrar-se melhor que outrem para merecer destaque político. O setor público não irá aguentar por muito tempo essa ciranda nas cadeiras, sem se importarem com os prejuízos que tais atos deixarão de herança.

Concordamos, sim, em atender ao pedido do gestor anterior para gerir a pasta da Educação Municipal quando ingressamos, em 09/09/2019, como forma de dar nossa contribuição a esta Prefeitura Municipal, especificamente à SME, que por longa data capacitou-nos para isto.

Mesmo assim, não somos políticas, não nos filiamos a nenhum partido, não nos posicionamos politicamente, atendemos a todos os gestores, com toda distinção que eles merecem. Porém, nosso guia é a legislação, nosso foco uma gestão eficiente e uma Educação de qualidade!

Ao assumirmos a gestão da pasta, fomos à luta!

Entendemos que nossa contribuição foi colocar em dia algumas pendências de prestações de contas, reestruturação dos setores da SME, dentro da realidade orçamentária financeira e naquilo que a legislação requer. O que tivemos êxito, já que em 04 meses quase todas as metas foram cumpridas, com exceção de algumas que dependem do login da nova gestão para sua conclusão.

Com relação às obras paralisadas, aquelas com saldos financeiros e estrutura física mantida, elas dependerão de reformulação de projetos, junto ao SIMEC-FNDE.

Com relação ao início do ano letivo de 2020, deixamos calendários prontos, calendário de eventos organizado, reuniões pedagógicas estruturadas, tratativas de abertura do ano letivo com renomado palestrante, transporte escolar todo definido (com linhas/trajetos estabelecidos, conforme georreferenciamento), planilhas de custos sendo finalizadas, entre outras tantas ações da SME.

Deixamos a administração POR DECISÃO PRÓPRIA, por acharmos que foi quebrada a confiança quando a atual Prefeita articulou a substituição da gestora da pasta, como de conhecimento público, sem o conhecimento da mesma, contrariando sua posição inicial quanto a nossa permanência na administração da SME.

Desejamos, sinceramente, que aqueles que opinaram politicamente para essa substituição possam, de alguma forma, contribuir para manter em dia todas as prestações de contas, relatórios contábeis, controles orçamentários e demais obrigações acessórias, mantendo adimplente a Prefeitura Municipal.

Esperamos que algumas sementes de respeito e trabalho sério e competente tenham ficado na educação municipal e nos afastamos com o mesmo compromisso e confiança no trabalho em equipe que nos animou a aceitar os desafios que sabíamos estavam à nossa frente.

Agradecemos a acolhida calorosa que tivemos dos nossos colegas na SME e de diretores, supervisores e professores com quem trabalhamos nesse período que se encerra, desejando a todos um bom trabalho!

Aproveitamos a oportunidade para dizer que o sonho não acabou, pois sempre vamos sonhar e acreditar que é possível fazer uma educação pública de qualidade, sem a presença da política partidária, que é imperiosa na tentativa de destruir tantos sonhos.

Rosemery Silva Ana Izabel da Silva Braz Marta Regina da Cunha Torres



Redação AP

Autor: Murilo Alves
Fonte: Jornal A Plateia

ⁱ “Enquanto Chronos é o tempo calculado, Kairós é a qualidade do tempo vivido, é o tempo oportuno, que faz um acontecimento ser especial, memorável, não em seus números, mas em sua significância” (PEDRONI, 2014, p. 246).