

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – TURMA 2013

Daniel Frasson de Lima

O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO DO PODER:
Vivências de Franqueados da Rede CCAA na Região de Passo Fundo/RS.

Porto Alegre

2014

Daniel Frasson de Lima

O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO DO PODER:

Vivências de Franqueados da Rede CCAA na Região de Passo Fundo/RS.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa.

Porto Alegre

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Frasson de Lima, Daniel

O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO DO PODER: Vivências de Franqueados da Rede CCAA na Região de Passo Fundo/RS. / Daniel Frasson de Lima. -- 2014.
75 f.

Orientador: Silvia Generali da Costa.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2014.

1. Poder. I. Generali da Costa, Silvia, orient.
II. Título.

Daniel Frasson de Lima

O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO DO PODER:

Vivências de Franqueados da Rede CCAA na Região de Passo Fundo/RS.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dr^ª. Angela Beatriz Busato Scheffer – UFRGS

Prof. Dr. Adolfo Pizzinato – PUC/RS

Prof^ª. Dr^ª. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

Orientadora Prof^ª. Dr^ª Silvia Generali da Costa - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Este projeto, naturalmente, não se concretizaria se não fosse pelo apoio de algumas pessoas, portanto, esses agradecimentos não são opcionais como rezam as normas técnicas, mas constituem uma obrigação moral.

A começar pela minha namorada Jeisa, que me encorajou a seguir em frente ainda quando o mestrado era apenas uma idéia vaga; e o mais interessante é que ela não se arrependeu desse incentivo mesmo frente as minhas ausências em virtude das idas e vindas à capital e tampouco quando meu relógio despertava cedo aos domingos para que eu estudasse.

Não poderia esquecer da orientadora, Professora Silvia, por acreditar junto comigo na relevância e na viabilidade de escrever sobre o assunto e que com seu jeito sereno soube criticar sem desanimar.

Por fim, agradeço também aos franqueados colegas de profissão, que prontamente abriram as portas de suas empresas e me receberam calorosamente, compartilhando, sem insegurança, suas experiências e fornecendo informações valiosas para a pesquisa.

EPÍGRAFE

**“Administrar é como segurar um pombo em sua mão.
Se você aperta muito, ele morre; se afrouxa, ele voa.”**

Tommy Lasorda

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar a legitimação do poder entre franqueados da rede CCAA na região de Passo Fundo/RS; trata-se de um processo pelo qual esses pequenos empreendedores buscam consolidar suas relações de trabalho para exercerem suas funções de direção com autoconfiança. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva que usou como método de coleta de dados a entrevista semi-estruturada aliada a observações do ambiente. Quatro diretores de escolas de idiomas da rede CCAA na região norte do estado do Rio Grande do Sul participaram da pesquisa. Os dados coletados foram submetidos a uma análise interpretativa feita a luz do referencial teórico que resgatou a conceituação do poder, bem como seu papel na sociedade, antes de abordar o poder (e suas fontes) no contexto das organizações empresariais. O manual de gestão de pessoas da rede CCAA permitiu que uma análise documental complementasse o estudo, cujos resultados ratificaram a difícil mensuração da legitimação do poder, mas foram positivos, no sentido de que o fenômeno foi investigado dos mais diversos ângulos e identificou-se de forma não-planejada uma série de fatores correlatos, provocando, assim, uma evolução no seu entendimento, pois percebeu-se que diferentes estratégias de legitimação do poder foram adotadas variando conforme a história de vida e o estilo de liderança de cada um dos empreendedores e que essas estratégias geraram resultados semelhantes a curto prazo, mas no longo prazo, tendem a distanciar as empresas em quesitos como grau de profissionalização e capacidade de expansão, por exemplo.

Palavras-chave: legitimação do poder; pequenos empreendedores; escola de idiomas.

ABSTRACT

The current study had the purpose of analyzing the legitimation of power among directors of CCAA chain units in the region of Passo Fundo/RS, it's a process in which these small business people try to make working relationships solid to perform their functions of direction with self-confidence. For so, it was done a descriptive qualitative research that used as method of data collection a semi-structured interview together with observations of the environment. Four directors of foreign languages schools of CCAA chain in the northern region of the state of Rio Grande do Sul took part in the research. The collected data were submitted to an interpretative analysis made under the light of the academic frame that rescued the conception of power, as well as its role in the society, before approaching the power (and its fountains) in the context of business organizations. The guidebook of people management of CCAA chain allowed a documental analysis to complement the study, which results reinforced the difficulties in measuring the legitimation of power, but were good after all, since the phenomena was investigated from an array of angles and a series of related factors were identified in a non-planned way, provoking, thus, an evolution on its understanding, since it was realized that different strategies of legitimation of the power were adopted according to the history of life and leadership style of each of the directors and that these strategies may create similar results in short term, but in long term tend to increase the distance between the companies in matters such as professionalization level or capacity for expansion, for instance .

Keywords: Legitimation of power; small business people; foreign languages schools.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCAA – Centro Cultural Anglo-Americano

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2.	CONTEXTO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
3.	JUSTIFICATIVA.....	15
4.	OBJETIVOS.....	16
4.1.	OBJETIVO GERAL.....	16
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
5.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
5.1.	O CONCEITO DE PODER.....	17
5.2.	O PAPEL DO PODER NA SOCIEDADE.....	19
5.3.	O PAPEL DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
5.3.1.	Fontes de Poder.....	21
5.3.2.	O Processo de Legitimação do Poder.....	32
5.3.3.	Pontos de Reflexão.....	33
6.	MÉTODOS DE PESQUISA.....	35
6.1.	CENÁRIO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	36
6.2.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	37
6.3.	ANÁLISE DOS DADOS.....	41
6.4.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	42
7.	RESULTADOS DA PESQUISA.....	46
7.1.	UNIDADE A.....	46
7.1.1.	Trajectoria e Perfil do Entrevistado.....	46
7.1.2.	O Processo de Legitimação do Poder.....	48
7.1.3.	Observação do Ambiente.....	50
7.2.	UNIDADE B.....	51
7.2.1.	Trajectoria e Perfil do Entrevistado.....	51
7.2.2.	O Processo de Legitimação do Poder.....	52
7.2.3.	Observação do Ambiente.....	55

7.3.	UNIDADE C.....	55
7.3.1.	Trajetória e Perfil do Entrevistado.....	55
7.3.2.	O Processo de Legitimação do Poder.....	57
7.3.3.	Observação do Ambiente.....	59
7.4.	UNIDADE D.....	60
7.4.1.	Trajetória e Perfil do Entrevistado.....	61
7.4.2.	O Processo de Legitimação do Poder.....	62
7.4.3.	Observação do Ambiente.....	64
7.5.	COINCIDÊNCIAS E PECULIARIDADES.....	65
7.6.	ANÁLISE DOCUMENTAL.....	67
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA COMENTADO.....	74

1. INTRODUÇÃO

A história da administração é marcada por “modismos”, ou seja, são termos que em determinados períodos se exagerava sua importância e não se falava em outra coisa. Foi assim com o foco no cliente, reengenharia, qualidade total, entre outros. Houve uma época, por exemplo, em que o profissional ingressava no mercado e trabalhava em uma única empresa até se aposentar; mas a inevitabilidade do desemprego trazida pela globalização quebrou esse pacto silencioso de estabilidade entre patrão e empregado e gerou uma mudança na natureza do emprego, que passou a ser temporário. Passou-se então a estudar o conceito de empregabilidade, que pode ser definida como a capacidade de reinserção no mercado de trabalho (CASALI et al apud TORRES, 2000). Hoje em dia, o empreendedorismo está no centro das atenções, não que ele seja apenas mais uma “onda” passageira, mas o aumento exponencial de pessoas que, por necessidade ou por sede de autonomia, constituem ou compram sua própria empresa tem feito Universidades se empenharem em transmitir a idéia de que seus cursos encorajam e incentivam o espírito empreendedor. Em meio a este cenário, as franquias têm se destacado como uma boa opção de negócio.

Porém os novos empreendedores, incluindo os franqueados, em especial aqueles que compraram uma empresa pré-existente e não pretendem alterar o quadro funcional, precisam inevitavelmente, embora muitas vezes isso ocorra de forma não-planejada, passar por um processo de legitimação do poder, com vistas a dar continuidade ao trabalho garantindo sua aceitação como novo diretor.

O poder está presente em praticamente todos os cantos: na família, na política, na empresa. No reino animal, por exemplo, sobrevive apenas o mais forte ou o mais rápido, é a denominada lei da natureza. Logo, força ou agilidade física tornam-se sinônimos de poder. Já entre os homens da sociedade dita moderna, o poder está profundamente associado ao dinheiro.

Um país pode exercer maior poder dentro de uma união aduaneira, devido a sua boa atuação no mercado, por exemplo; o poder também está implícito em um fenômeno chamado preponderância lingüística: quando um dialeto é imposto nas escolas e se torna idioma oficial; ou pode ocorrer o inverso em virtude de uma separação política (WEBER, 1992, tradução nossa).

No cenário organizacional, ambiente de convívio social, o estudo do poder é particularmente interessante, em especial na cultura brasileira onde o grau de hierarquização é acentuado devido ao seu contexto histórico marcado pela escravidão e gritantes desigualdades sociais. (CALDAS; MOTTA, 1997). O poder nas empresas possui um caráter disciplinar, se manifesta por meio das relações e sua função é atenuar conflitos. Ele, o poder, é dissociável da função de gestor, o que torna esse conhecimento imprescindível para a execução eficaz de tarefas cotidianas por meio de uma equipe de trabalho harmônica com os objetivos da empresa.

Este estudo abordou, portanto, o processo de legitimação do poder por parte dos novos franqueados da rede CCAA na região de Passo Fundo/RS.

2. CONTEXTO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A definição de um problema de pesquisa é importantíssima para qualquer trabalho acadêmico, uma vez que deve estar presente ao longo de todo o processo, fazendo com que o autor lembre constantemente o que está procurando, sem, portanto, perder o foco. É consenso entre diversos autores que esse problema deve ser expresso em forma de uma pergunta. Se for pergunta, logo, infere-se que haja dúvida. Pois bem... a seguinte vinheta, baseada em fatos reais, busca expressar a dúvida de um jovem que assume a direção de uma pequena empresa. A dúvida é sobre “poder”, que, além de estar associado muitas vezes ao poder aquisitivo, no âmbito empresarial está intrinsecamente vinculado aos relacionamentos, como consta no referencial teórico. A vinheta será mesclada com algumas citações.

Certa vez um rapaz recebeu uma proposta para comprar uma franquia. As condições de pagamento eram boas, mas ele não tinha a menor idéia se a tal empresa geraria o capital necessário. Estava cansado de ser empregado e decidiu arriscar. Foi dormir como auxiliar de escritório remunerado pelo salário mínimo e acordou como empregador no comando de dez funcionários. O processo foi rápido, quase que instantâneo. Na reunião de transição ele viu pessoas preocupadíssimas com seus futuros, muitas com idade que poderiam ser seu pai ou sua mãe, a maioria com filhos para sustentar e seu primeiro impulso foi tranquilizá-las dizendo que a organização dependia delas.

Para o jovem empresário, ter externado uma preocupação com os antigos funcionários foi uma decisão acertada, e parece ser congruente com o ponto de vista de Toledo (1992), que explica que o desenvolvimento dos recursos humanos se caracteriza pela criação de uma ação gerencial flexível. Ratifica que só a flexibilidade de ação assegurará às empresas condições de êxito permanente.

Ribeiro acrescenta ainda que

grande parte das empresas cobra resultados, mas não deixa de se preocupar com o ser humano, criando condições para que as relações no trabalho possam ser melhores e, conseqüentemente, mais produtivas. No entanto, muitos executivos simplesmente ignoram esses conceitos e acham que o melhor negócio ainda é o “uso do chicote”! Para esses gestores a única linguagem que o funcionário entende é aquele que ameaça, pune e demite. (2006, p.11)

Já Katzenback expõe que

o lado pragmático que existe em todos nós sabe que, a despeito das aspirações nobres de muitos dos principais líderes, é improvável que as abordagens de comando e controle desapareçam num passe de mágica, simplesmente porque há momentos e situações nos quais o comando e o controle funcionam. (1996, p. 320).

Talvez com surpresa para o jovem empreendedor, logo começaram os problemas na tal empresa. Reclamações sobre a nova política não tardaram a surgir. Resistências às mudanças associadas a pessimismo acentuado configuravam o clima de insatisfação; comparações entre a gestão anterior e a atual, carregadas de ironia, circulavam pelos corredores. Griffin pareceu prever esse fato ao declarar que “quando um novo executivo entra numa organização, ele geralmente é testado pelos empregados” (1996, p. 130).

O jovem empreendedor possuía um diploma de MBA e boas intenções, mas não possuía nenhuma experiência na área gerencial, e talvez por isso fosse visto com desconfiança pela sua equipe. Certa vez foi questionado: “O Sr. já exerceu cargo de direção? Ocasão na qual respondeu: “Não, mas estudei bastante pra isso”. Por ter sido ele quem arriscou seu capital em uma empresa que, embora parecesse promissora, também apresentava um futuro bastante incerto, sabia que tinha o direito legal e moral de ditar as regras – leia-se “poder” – mas não compreendia bem qual a extensão desse poder e nem se sentia confortável em usá-lo. Apesar de ter sempre sonhado na época de faculdade em ser “chefe” um dia, naquele momento desejava apenas que sua vontade fosse cumprida sem questionamentos, não pelo medo tampouco sob ameaça, mas pelo reconhecimento. Até mesmo porque em período de transição, é comum que os empresários titubeiem e ações rápidas se fazem necessárias para assegurar o equilíbrio e evitar a queda.

Descobriu que o mundo empresarial não é um conto de fadas e, no intuito de assegurar a ordem, o novo administrador resolveu adotar uma postura contrária à primeira: ao invés de acalmar, optou por assustar. Executou sua primeira demissão, não se sentiu bem por isso, mas a ação pareceu restaurar a cooperação e amenizou os ânimos.

Os métodos de administração pelo medo e pela força são os mais difíceis de exercer para os novos executivos. Quando eles agem dessa maneira, acreditam que os funcionários só irão detestá-los. Eles tendem a operar no modo administração pela popularidade no começo de suas carreiras, julgando que este é o caminho do sucesso e da felicidade. No entanto, para ser eficiente, um novo executivo deve estar disposto a usar a força e a punição até mais que um executivo experiente (GRIFFIN, 1996).

O novo gerente sentia-se encurralado pela pressão de tal forma que sua vida pessoal começou a ser afetada. Tornou-se evidente a necessidade de desenvolver habilidades relacionais em meio a jogos de poder. Nesse momento nasce a pergunta: Como novos franqueados da rede CCAA (na região de Passo Fundo/RS) legitimam seu poder frente às equipes?

3. JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se pela necessidade de ajudar os novos franqueados da rede CCAA, e demais empreendedores em geral, a profissionalizar as relações de trabalho com base no uso de um poder legítimo de forma a encorajá-los por meio de desmistificações acerca da posição gerencial; também contribui à academia no sentido de provocar reflexões a futuros pesquisadores e oferecer um ponto de partida para o aprofundamento do tema ou sua transferência para outros contextos.

4. OBJETIVOS

Face ao exposto, o estudo tem em vista:

4.1. OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar a forma pela qual os novos franqueados do CCAA na região de Passo Fundo legitimam seu poder frente às equipes.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar o perfil do comprador de uma franquia do CCAA na região de Passo Fundo/RS descrevendo e analisando sua trajetória profissional, bem como suas motivações para aquisição da empresa;
- b) Descrever e analisar as fontes de poder e sistemas de recompensa e punição utilizadas pelos franqueados que contribuem para o exercício do poder;
- c) Oferecer subsídios aos futuros franqueados para condução eficaz de suas equipes.

5. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Autores consagrados como Weber, Foucault, Bourdieu e Morgan estão entre aqueles que contribuíram para o embasamento teórico desse estudo, pois além de buscarem a definição do poder, o que não é tarefa fácil tendo em vista sua natureza abstrata, nos induzem a compreender o seu papel na sociedade. Ciente do conceito de poder e da sua importância abordou-se as nuances do poder dentro da realidade das empresas, analisando as fontes de poder na tentativa de, enfim, traçar as práticas que o legitimam.

5.1. O CONCEITO DE PODER

O primeiro aspecto a ser considerado acerca do poder é que ele faz parte do grupo de substantivos intangíveis, inodoros, incolores. É extremamente necessário nas empresas e na sociedade em geral e talvez seja uma das “coisas” mais cobiçadas pelo homem. Porém, devido ao seu caráter imaterial, não se pode tê-lo como uma propriedade, apenas exercê-lo, como prática social.

Nas palavras de Weber, “o conceito de poder é sociologicamente amorfo” (1992, p.43, tradução nossa).

Mas afinal, o que é o poder? “[...] Marx e Freud talvez não sejam suficientes para nos ajudar a conhecer esta coisa tão enigmática, ao mesmo tempo visível e invisível, presente e oculta, investida em toda parte, que se chama poder [...]” (Foucault, 2007, p. 75).

Para Weber (1992, tradução nossa), o poder é a probabilidade de impor a própria vontade sobre a conduta alheia dentro de uma relação social.

O cientista político Robert Dahl (apud Morgan, 1996) acredita que o poder é a capacidade de levar alguém a fazer algo, que de outra forma, não seria feito. Muito simples para um tema tão complexo? Pode ser, mas serve como ponto de partida para a adaptação do conceito ao propósito desse trabalho, no qual o poder deverá ser entendido como a capacidade que o gestor tem de ser obedecido *naturalmente*, sem que tenha que recorrer ao poder coercitivo. No entanto, há que se considerarem vários outros fatores inerentes ao entendimento do poder.

Morgan (2006) lembra que alguns autores vêem o poder como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência ou algum tipo de influência sobre alguém ou alguma coisa.

O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia, que só funciona em rede. Nas suas malhas os indivíduos estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação. (Foucault, 2007).

Existe uma dualidade acerca do poder e Amorim e Perez (2010) explicam que é possível organizar autores em dois grandes grupos: aqueles que definem o poder como categoria social negativa, e os que o enxergam com positividade. O senso comum apreende o poder apenas em sua negatividade.

Para elas, “[...] o poder é carregado de positividade e negatividade, dependendo da finalidade e da forma como é exercido [...]” (Ibid, p. 235).

Griffin (1996) enriquece a contradição inerente ao poder ao escrever que, enquanto o poder de recompensa pode ser usado para ganhar afeição, a força pode levar ao rompimento nas relações. No entanto, isto não significa que você não deva usar a força como parte de seu arsenal, nem significa que ela seja má. A força opressiva é má, mas a força razoável e necessária pode ser boa.

O poder é dominação e repressão, mas também é formador, por meio da disciplina, da singularidade dos indivíduos e, assim, é eficácia produtiva, riqueza estratégica e positividade. Sendo dominação, gera resistência e movimentos de contrapoder, cujo objetivo é passar de dominado a dominador. Sendo relação social entre pessoas, suas formas variarão na medida em que variarem as pessoas e os contextos, infinitamente (AMORIM; PEREZ, 2010, p. 235).

Foucault (2007) não vê o poder como uma lei que diz não, que proíbe, impõe limites e castiga. Não se explica inteiramente o poder quando se procura caracterizá-lo por sua função repressiva. Para ele, essa é uma noção negativa, estreita e esquelética do poder. Se o poder fosse somente repressivo, não seria obedecido. O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente o fato dele não ser uma instância negativa que tem por função reprimir, ele é disciplinar, permeia o corpo social e produz.

5.2. O PAPEL DO PODER NA SOCIEDADE

Antes da análise das manifestações (ou da dinâmica) do poder nas organizações empresariais, foi abordado rapidamente o papel do poder na sociedade. O poder influenciou as estruturas política, jurídica, familiar, escolar, hospitalar e fabril e quem auxilia na sua compreensão é Weber e Foucault.

Em uma sociedade como a nossa, ou melhor, em qualquer sociedade, existem relações de poder múltiplas que atravessam, caracterizam e constituem o corpo social; essas relações não podem se dissociar de algum tipo de “produção” (FOUCAULT, 2007).

No ambiente político do século XVII, por exemplo, o poder não era apenas uma metáfora, mas materializado no corpo do Rei, cuja presença física era necessária ao funcionamento do sistema político (FOUCAULT, 2007, p. 145).

Weber (1992, tradução nossa) esclarece que todo regime de governo necessita poder, pois para seu desempenho se deve sempre colocar nas mãos de alguém poderes imperativos [e isso cabe também às empresas].

No que concerne às lutas e confrontos políticos, no intuito de modificar as relações de força, Foucault explica que, eles devem ser interpretados apenas como episódios, fragmentações e deslocamento do poder, pois o poder *circula* (2007, grifo nosso).

Já na esfera jurídica, o autor conta que, “nas sociedades ocidentais, desde a Idade Média, a elaboração do pensamento jurídico se fez essencialmente em torno do poder”. (FOUCAULT, 2007).

Aliás, Foucault (2007) questiona se não é no sistema penal que o poder se mostra de forma mais aberta. Prender alguém, mantê-lo na cadeia, privá-lo da liberdade, impedi-lo de sair, de fazer amor... é a manifestação de poder mais delirante que se possa imaginar. O que impressiona não é apenas a puerilidade do exercício do poder, mas o cinismo com que o poder se exerce, da maneira mais arcaica e infantil. Reduzir alguém a pão e água! A prisão é o único lugar onde o poder se manifesta em estado puro, em suas dimensões mais excessivas e se justifica como poder moral. O que impressiona também é que nas prisões o poder não se esconde nem se mascara; aparece como dominação serena do bem sobre o mal, da ordem sobre a desordem.

Entre o século XVII e início do século XX, acreditava-se que investimento do poder devia ser denso, rígido, constante e meticuloso. Daí esses terríveis regimes disciplinares que se encontram, não só nas prisões, mas também nas escolas, nos hospitais e nas famílias. Depois, a partir dos anos sessenta, percebeu-se que este poder não era assim tão indispensável (FOUCAULT, 2007).

5.3. O PAPEL DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Thurler (2001) reconhece que a organização é um lugar de vida e de trabalho, estruturado pelas estratégias de atores e seus jogos de poder. Para a autora, as relações de poder nunca se estabilizam definitivamente.

Na ótica de Griffin, “o poder nem sempre é óbvio; ele pode estar dormente ou ativo em dado momento” (1996, p. 52).

Mas quando se aborda o poder no contexto organizacional, pressupõe-se que ele exerça uma função. Autores como Fleury, Fischer, Morgan e Aktouf condizem no que diz respeito à definição dessa função, tão importante, por sinal, que é a de resolução de conflitos.

De acordo com Fleury e Fischer, “[...] por não constituir uma entidade que possa ser possuída, o poder difunde-se através do corpo da organização, manifestando-se por meio de práticas e relações cuja eficácia baseia-se na *capacidade de ocultar as contradições existentes, mediante o exercício da mediação*” (1996, p. 72, grifo nosso).

Nas palavras das autoras (FLEURY; FISCHER, 1996), a atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização, pois é ele, o poder, que estabelece as fronteiras.

Para Morgan, “o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o que, quando e como” (2006, p. 163).

Cabe citar o exemplo de Aktouf, que nos conta que

[...] em numerosas aldeias ditas primitivas, o chefe não tem nenhum poder, senão aquele de persuasão, não dá ordens a ninguém, mantém sua casa e seus bens abertos, à disposição de todos, e só é reconhecido como chefe graças a suas habilidades oratórias e a sua *capacidade em conciliar e reconciliar protagonistas*, em caso de rivalidade. E, muitas vezes, não é o mais rico, nem aquele que recebe mais [...] (1996, p. 125, grifo nosso).

Em termos de importância, Amorim e Perez (2010) são enfáticas ao ressaltarem o quanto importante é o poder na implementação de novos modelos de gestão.

Implementação de novos modelos de gestão... é o que normalmente ocorre quando uma empresa é vendida. Partindo do princípio que não haja dois administradores iguais, é natural que o comprador queira eliminar algumas práticas, acrescentar outras e adaptar os regulamentos conforme o *seu* ponto de vista. Para isso, ele precisa de poder.

Retomando Foucault (2007), existem pequenos focos de poder, que podem estar incorporados no guarda de trânsito, no diretor da prisão, no juiz, no presidente sindical, no redator-chefe do jornal e, enfim, no pequeno empreendedor.

Para Fleury e Fischer [em referência ao micro empresário], “à medida que é visto como único responsável pelo empreendimento, a ele cabem as decisões em sua quase totalidade. Em tal estágio a firma é pequena e conseqüentemente a necessidade de descentralização administrativa ainda não se colocou” (1996, p. 29).

5.3.1. Fontes de Poder

Alguns autores classificam o poder em vários “tipos”; outros são da opinião de que o poder é um só, mas o que muda é a fonte mantenedora, a origem desse poder. Neste trabalho, adotou-se a nomenclatura “fontes” de poder. São elas:

1. Autoridade formal;
2. Controle de recursos escassos;
3. Uso da estrutura organizacional;
4. Influência no processo decisório;
5. Conhecimento, informação, tecnologia;
6. Alianças interpessoais;
7. Simbolismo.

A seguir, analisou-se cada uma dessas fontes e, quem auxilia, em grande parte, é Morgan.

5.3.1.1. Autoridade Formal

A primeira e mais clara fonte de poder numa organização é a autoridade formal. Esse tipo de autoridade aparece quando as pessoas respeitam os costumes e as práticas do passado, conferindo o direito de mandar àqueles que simbolizam e encarnam os valores tradicionais da empresa, que herdaram posição ou tem direito de propriedade (MORGAN, 2006).

Griffin (1996) reforça que esse poder hierárquico atribuído por meios legais está tipicamente associado com a posição que alguém mantém.

Morgan (2006) afirma que essas posições são comumente definidas em termos de direitos e obrigações que criam um campo de influência em meio aquilo que se pode operar com respaldo formal. As posições no organograma definem assim esferas de delegação de autoridade.

À medida que aqueles que estão sujeitos à essa autoridade aceitam a sua natureza, esta se transforma em poder. Porém caso ela não seja respeitada, passará a depender de outras fontes (MORGAN, 2006).

Andy declara que títulos e papéis possuem muito pouco peso e que gestores precisam conquistar o direito de exercer esse poder demonstrando competência (apud CORRIGAN, 2000).

5.3.1.2. Controle de Recursos Escassos

Toda organização depende, para perpetuar-se na sua existência, de um fluxo adequado de recursos, tais como dinheiro, matéria-prima, bem como do apoio dos consumidores e da comunidade em geral. Uma habilidade de exercer controle sobre qualquer desses recursos pode, assim, oferecer importante fonte de poder. Influência no uso de recursos financeiros, domínio de matéria-prima ou ainda acesso a clientes especiais podem emprestar aos indivíduos considerável poder organizacional. Se o recurso representa um suprimento escasso e exista alguém que dependa de sua disponibilidade, então isso pode quase certamente ser traduzido em poder. Escassez e dependência são chaves para essa fonte de poder (MORGAN, 2006).

No que tange ao poder associado a recursos, a atenção comumente concentra-se no papel do dinheiro. Isso porque o dinheiro está entre o mais líquido de todos os recursos, podendo comumente ser convertido em outros recursos (MORGAN, 2006).

Morgan (2006) informa que a maior parte dos recursos financeiros disponíveis em uma organização está comprometida com a manutenção das operações atuais. Modificações nessas operações são comumente incrementadas pouco a pouco, sendo as decisões tomadas para aumentar ou reduzir ligeiramente os gastos atuais. É a habilidade de aumentar ou diminuir esse fluxo de fundo aquilo que dá poder.

Os princípios que foram discutidos com relação ao uso do poder financeiro aplicam-se igualmente a outras fontes de poder. Um ponto importante é que o poder repousa sobre o controle daqueles recursos dos quais a organização depende para dar continuidade às suas operações correntes, ou para criar novas iniciativas. Deve existir dependência para que alguém seja capaz de controlar; e esse controle origina-se do fato de existir escassez ou acesso limitado ao recurso em questão. Os mais maquiavélicos entre nós rapidamente compreenderão que estes princípios apontam o caminho para estratégia de poder crescente pela *criação* de dependência através do controle planejado de recursos críticos (MORGAN, 2006, grifo do autor).

O poder de uma pessoa pode também ser aumentado pela redução de dependência desta pessoa sobre outras. É por isso que muitos gerentes de unidades organizacionais gostam de ter suas próprias reservas de recursos. O aparente desperdício pela duplicação de recursos, onde cada departamento tem o mesmo equipamento subempregado é resultado das tentativas de reduzir a dependência de um departamento em relação aos recursos de outros. (MORGAN, 2006).

5.3.1.3. Uso da Estrutura Organizacional

Morgan esclarece que

muito freqüentemente, a estrutura organizacional, as regras, os regulamentos e os procedimentos são vistos como instrumentos racionais que pretendem ajudar no desempenho de uma tarefa. Uma visão política desses elementos, todavia, sugere que em muitas situações eles são os resultados e os reflexos de uma luta pelo controle (2006, p. 167).

O seguinte exemplo, trazido por Morgan, ilustra como a estrutura organizacional de uma empresa pode influenciar o grau de poder de seus *players*.

Em determinada organização, uma estrutura funcional foi estabelecida com departamentos separados (financeiro, jurídico, administrativo e comercial) que, se reportavam a um gerente geral, que por sua vez, se reportava a um conselho de administração. Em dado momento, um enérgico homem de negócios tornou-se presidente do conselho. Nomeou gerente geral o diretor jurídico e criou o cargo de secretário, deixando os diretores com uma gama mais estreita de funções. O posto de secretário foi preenchido por um candidato que já havia trabalhado com o presidente numa atividade semelhante em outra organização. O presidente e o secretário começaram a trabalhar de maneira bem próxima e o conselho finalmente concordou que o secretário deveria ter acesso direto ao conselho sem ter que passar pelo gerente geral. O secretário envolveu-se em tocar o dia-a-dia da organização, passando muitas vezes por cima do gerente geral, cujo papel se tornou de difícil desempenho. Essa situação chegou a um fim bastante abrupto depois de apenas um ano, com a renúncia surpresa do gerente geral em resposta a uma controvérsia a respeito de linhas de conduta. Com a nomeação de um novo presidente que estava interessado em delegar ao gerente geral a tarefa de tocar a organização, as relações de poder dentro da organização mudaram drasticamente. O gerente geral pouco a pouco estabeleceu maior controle sobre os chefes de departamento. A abordagem do novo presidente visava trazer ao gerente geral muitas das funções que foram alocadas ao secretário e reorganizar outras responsabilidades departamentais (MORGAN, 2006).

E conclui:

Embora essas duas mudanças estruturais fossem justificáveis em termos técnicos, foram também motivadas por considerações políticas relacionadas a assuntos ligados ao controle. As mudanças iniciais criadas pelo energético presidente foram planejadas para aumentar o seu próprio controle que tinha sobre a organização pelo enfraquecimento daquele do diretor geral. As mudanças introduzidas depois da demissão do presidente foram principalmente planejadas para ajudar o diretor geral a recuperar o seu controle sobre os chefes de departamentos. [...]. A mudança estrutural foi parte de um jogo de poder para limitar o papel e a influência de outros indivíduos-chave (MORGAN, 2006, p. 168-169).

Morgan (2006) acrescenta ainda que, a estrutura organizacional é frequentemente utilizada como instrumento político. Planos de integração organizacional, assim como projetos de centralização e descentralização acarretam intenções ocultas relacionadas ao poder, autonomia ou interdependência entre departamentos e indivíduos. Resistência às mudanças ocorre porque o poder das pessoas está fortemente ligado à antiga ordem. Táticas óbvias de controle são fragmentar bases potenciais de poder.

Como complemento, Morgan aponta que regras e regulamentos, com frequência, provam ser controversos. E traz o seguinte exemplo que ocorre na rede ferroviária britânica, onde os empregados descobriram o poder da “greve de zelo” que consiste em fazer estritamente aquilo que os regulamentos solicitam.

Em lugar de fazer greve verdadeira por maiores reivindicações, um processo que se comprovou desgastante aos empregados que perdem assim os seus salários, o sindicato muitas vezes declara uma “greve de zelo” por meio da qual o empregado faz exatamente aquilo que é requerido pelos regulamentos desenvolvidos pelas autoridades ferroviárias. O resultado é que dificilmente cada trem sai no horário, as programações não funcionam e todo o sistema de estrada de ferro rapidamente mostra um ritmo próximo da parada total. As regras logicamente foram criadas para controlar os empregados para proteger a segurança dos passageiros e também, sem dúvida, para proteger as autoridades ferroviárias, uma vez que, em caso de um acidente grave, uma clara estrutura de regras e responsabilidades pode ajudar na identificação dos culpados. O único problema é que existem tantas regras que elas tornam o sistema ferroviário quase inoperante. O funcionamento normal, dessa forma, requer que os empregados encontrem atalhos ou, pelo menos, procedimentos mais simples. A rede ferroviária britânica não é logicamente a única desse tipo. Muitas organizações têm regras que, como muitos empregados o sabem, não são costumeiramente aplicadas. [...] as regras violadas que acompanham o acidente foram quebradas milhares de vezes anteriormente como parte da prática normal de trabalho, uma vez que trabalhar normalmente seja impossível sem a violação de regras (2006, p. 170).

Para Morgan (2006), regras e regulamentos são, dessa forma, criados, evocados e usados de maneira tanto proativa como reativa dentro do quadro de relações de poder. A habilidade de usar regras para vantagem de alguém é assim uma importante fonte de poder e define o terreno de disputa que sempre será negociado, disputado ou modificado.

5.3.1.4. Influência no Processo Decisório

Para introduzir esse assunto, vejamos o que expressa Morgan:

Uma possibilidade de influenciar os resultados dos processos decisórios é uma fonte de poder muito reconhecida, sendo uma daquelas que atraiu considerável atenção na literatura sobre a teoria organizacional. Desde que as organizações sejam, em larga escala, sistemas de tomada de decisões, o indivíduo ou grupo que possa agir de modo claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer uma grande influência nos negócios da organização à qual pertence. Não admira, todavia, o tempo, a energia e a atenção meticulosa que tantos homens e mulheres sedentos de poder devotam a isso sob forma de reuniões intermináveis. Estes “políticos” como são frequentemente conhecidos manipulam a escolha em termos das próprias intenções que são quase sempre ocultas, a fim de criar os resultados que desejam. São essas intenções ocultas que permitem a muitos deles emergir triunfantes depois de horas de discussão em círculo que terminam em impasse [...] (2006, p. 171).

Existem três elementos relacionados à tomada de decisão: as premissas da decisão; o processo decisório e os resultados da decisão. O controle do processo é comumente mais visível do que o controle das premissas da decisão. Como deve ser tomada a decisão? Quem deve tomar a decisão? Quando deve ser tomada a decisão? As regras básicas que devem guiar a tomada de decisão são, assim, variáveis importantes que os membros da organização podem manipular e usar para virar as pessoas a favor ou contra uma ação (MORGAN, 2006).

Por fim, Morgan (2006) alerta que uma última forma de controlar a tomada de decisão é influenciar resultados e objetivos a serem atingidos. Pode-se fazer isso, mas diretamente, através da preparação de relatórios. Além disso, eloquência, domínio dos fatos, envolvimento passional, pura tenacidade ou persistência podem vencer, quando adicionados ao poder pessoal para influenciar as decisões nas quais alguém esteja envolvido.

5.3.1.5. Conhecimento, Informação e Tecnologia

O que fica evidente na discussão anterior é a idéia de que o poder emana da pessoa que é capaz de estruturar a atenção em relação a determinados assuntos de maneira que efetivamente defina a realidade de um processo decisório. Isso chama a atenção para a importância capital do conhecimento e das informações como fontes de poder. Controlando esses recursos-chaves, uma pessoa pode sistematicamente influenciar situações organizacionais e criar padrões de dependência (MORGAN, 2006).

No prefácio da obra de Foucault (2007), Machado explica que saber e poder se implicam mutuamente, pois não há relação de poder sem constituição de um campo de saber, como também, reciprocamente, todo saber constitui novas relações de poder.

Alguns “filtradores de informações” abrem e fecham os canais de comunicação, resumindo e analisando o conhecimento de acordo com a visão de mundo que favoreça os seus interesses. Muitos aspectos da cultura organizacional, em especial a hierarquia, influenciam a maneira como flui a informação. Ao diminuir a velocidade ou acelerar o fluxo de certas informações, o filtrador faz com que o conhecimento seja disponível a tempo ou então muito tarde para poder ser utilizado por aqueles que o recebem, desenvolvendo, assim, considerável poder (MORGAN, 2006).

Morgan traz o seguinte exemplo de controle de fluxo de informação:

[...] muitas secretárias e assistentes pessoais são capazes de exercer grande impacto sobre a forma pela qual os seus chefes vêem a realidade de certa situação, determinando a quem será dado acesso ao gerente e quando, além de administrar a informação de maneira a ressaltar ou minimizar a importância de eventos e atividades que ocorrem nos demais locais da organização (2006, p. 175).

Morgan (2006) reafirma que conhecimento e informações podem ser usados para estabelecer padrões de dependência. Pela posse da informação certa, no momento certo, tendo acesso exclusivo a dados-chaves, os membros da organização podem aumentar o poder que detêm dentro delas. Muitas pessoas bloqueiam o acesso a conhecimentos importantes para aumentar a sua indispensabilidade. Obviamente outros membros da organização têm interesse em romper tal exclusividade.

Amorim e Perez (2010) enriquecem a discussão ao esclarecer que um indivíduo pode não ocupar o maior cargo hierárquico da organização, mas, por ser um técnico de grande reconhecimento, pode exercer poder ao decidir a melhor forma de realizar um projeto. O grupo o seguirá porque reconhece sua competência técnica e teme um possível erro caso fizessem diferente de sua orientação, ou preferem o conforto de não precisar pensar sobre o projeto. Em tal situação o recurso de poder é o saber, legitimado socialmente pela grande importância que nossa cultura dá ao conhecimento, a punição é o risco de errar, geradora de autodisciplina, e a recompensa é o conforto de não precisar criar novas formas para o trabalho.

Em termos de tecnologia, na prática, ela foi criada para aumentar o poder central, pois profissionais das mais diferentes áreas desempenham suas atividades sob o olhar vigilante do computador que reporta quase todos os movimentos a alguém no coração do sistema de informação (MORGAN, 2006).

Mas operadores foram capazes de usar os seus conhecimentos para fixar padrões de produção. Controlam o uso da tecnologia para tentar aumentar os seus salários e definir o seu ritmo de trabalho, ou seja, a tecnologia planejada para dirigir os empregados frequentemente se torna uma ferramenta a favor do trabalhador (MORGAN, 2006).

Além disso, a habilidade de lidar com incerteza operacional (quebra de maquinário, por exemplo) ajuda a equipe de manutenção a adquirir poder, devido a sua capacidade de restaurar a normalidade (MORGAN, 2006).

O grau de poder atribuído a essas pessoas depende principalmente de dois fatores: o grau em que suas habilidades são substituíveis e a facilidade com a qual podem ser substituídos (MORGAN, 2006).

Morgan (2006) explica que as organizações geralmente tendem a tentar reduzir essas incertezas por meio de processos de rotinização. Por exemplo, programas de manutenção podem ser desenvolvidos para minimizar fracassos tecnológicos. Todavia, aqueles que possuem poder oriundo de conhecimento tecnológico tentam o preservar, assegurando que as incertezas continuem.

Quase toda organização se torna vitalmente dependente de algum tipo de tecnologia; o que faz com que o “especialista” carregue uma aura de autoridade e poder.

Morgan ilustra outro efeito da tecnologia:

[...] nas organizações onde a tecnologia cria padrões de interdependência seqüencial, como na produção em série de uma linha de montagem na qual a tarefa A deve ser completada antes de B, que, por sua vez, precisa ser completada antes de C, as pessoas que controlam qualquer parte da tecnologia possuem considerável poder para desagregar o todo. Nas organizações onde a tecnologia envolve sistemas mais autônomos de produção, a capacidade de um indivíduo influenciar a operação do todo é muito mais limitada (2006, p. 178).

A introdução da tecnologia na linha de montagem projetada para aumentar o controle gerencial teve também o efeito não desejado de aumentar o poder dos trabalhadores e sindicatos, pois uma greve em qualquer parte da linha de produção pode transformar o trabalho de centenas ou mesmo de milhares de pessoas em parada completa (MORGAN, 2006).

Em suma, o fato de a tecnologia ter grande impacto nas relações de poder é uma das principais razões pelas quais as tentativas de mudar a tecnologia freqüentemente criam conflitos entre administradores e empregados. Isso ocorre porque a introdução de uma nova tecnologia pode alterar o equilíbrio do poder. Modificações tecnológicas que aumentem o poder de um grupo às custas de outro tendem a transformar-se em um assunto político polêmico. Empregados comumente têm clara compreensão das relações de poder, estando, usualmente, prontos a dispor de todos os seus recursos e engenhosidade para lutar contra mudanças que ameacem a sua posição (MORGAN, 2006).

5.3.1.6. Alianças Interpessoais

Amigos altamente colocados, patrocinadores, mentores, coalizões com pessoas preparadas para transacionar apoio e favores para promover fins individuais; tudo isso oferece fonte de poder aos envolvidos. O político habilidoso sistematicamente constrói e cultiva tais alianças e redes informais. Alianças e coalizões não são necessariamente construídas em torno de interesses idênticos; ao contrário, o requisito para esses tipos de organização informal é que exista uma base para qualquer troca de benefício. A construção de redes ou coalizões bem-sucedidas envolve a consciência de que, além de amigos vencedores, é necessário pacificar inimigos potenciais, bem como dispor de uma habilidade de ver além de assuntos imediatos e descobrir formas de negociar ajuda no presente para promessas futuras. A moeda da construção da coalizão é a da dependência mútua (MORGAN, 2006).

O autor garante que “coalizões, alianças e redes construídas por meio desses processos podem permanecer altamente informais e em certo grau até invisíveis. A criação da coalizão pode ocorrer com telefonemas [...], através do clube de golfe ou encontros casuais” (MORGAN, 2006, p. 179).

Essas alianças muitas vezes ultrapassam a esfera social para contaminar a esfera política. A partir delas cria-se um complexo conjunto de intermediações que privilegiam indivíduos segundo critérios que variam de acordo com suas relações (CALDAS; MOTTA, 1997).

Muitos membros de uma organização podem tirar poder do seu papel dentro das redes sociais informais. Todas as organizações têm essas redes nas quais as pessoas interagem de maneira a satisfazer as mais diversas necessidades sociais. Grupos e colegas de trabalho podem estabelecer o hábito de almoçarem juntos ou beberem às sextas-feiras depois do trabalho. Líderes de grupos informais podem tornar-se tão poderosos em termos de influência quanto qualquer regra ou administrador, devendo, portanto, serem ouvidos e levados em consideração (MORGAN, 2006).

Outra variação da organização informal surge em situações em que um membro desenvolve uma dependência psicológica ou emocional com relação a outro. Isso se torna particularmente significativo quando a parte dependente absorve considerável poder de outras fontes. Existem inúmeros casos em que tomadores-chave de decisões tornaram-se criticamente dependentes da assistente ou amante. Isso faz com que o colaborador exerça influência sobre a maneira pela qual a pessoa que ocupa o posto-chave utiliza o poder (MORGAN, 2006).

Na percepção de Morgan, “enquanto tais relações são desenvolvidas por acaso, não é raro ver pessoas aumentarem a sua força, cultivando tais dependências de maneira maquiavélica” (MORGAN, 2006, p. 181).

5.3.1.7. Simbolismo

Outra importante fonte de poder nas organizações reside na habilidade que tem uma pessoa para persuadir os demais. Enquanto o líder autoritário tenta “enunciar”, a influência do líder democrático é de longe muito mais simbólica. Administrando os sentidos ligados à situação, o líder, na verdade, utiliza uma forma de poder simbólico que exerce influência decisiva sobre a maneira pela qual as pessoas percebem a sua realidade e, conseqüentemente sobre a maneira de agir. Os líderes carismáticos parecem ter uma habilidade natural para, desta forma, criar sentido (MORGAN, 2006).

Imagens, linguagem, símbolos, histórias, cerimônias, rituais e todos os outros atributos da cultura empresarial são ferramentas que podem ser usadas na administração do sentido e, portanto, para delinear relações de poder na vida organizacional. Muitos administradores de sucesso sabem do poder da imagem evocativa e indistintamente dão muita atenção ao impacto que as suas palavras e ações têm sobre aqueles a sua volta (MORGAN, 2006).

De acordo com Morgan (2006), muitos membros da organização têm conhecimento agudo da forma pela qual o teatro, incluindo ambiente, aparência e comportamento, pode contribuir para obter poder; muitos merecem Oscars organizacionais pelos desempenhos. Todos nós já estivemos dentro de escritórios de executivos experientes que irradiam poder através da decoração, tornando gritante que alguém de considerável influência trabalha ali.

Para Morgan, “as situações falam mais alto do que as palavras [...] reproduzindo melhor as relações de poder existentes dentro de uma organização” (MORGAN, 2006, p. 183). Isso vem ao encontro do seguinte ditado: o que você faz grita tão alto que não consigo escutar o que você diz!

As aparências também podem contar muito. Por exemplo, a maioria das pessoas numa organização aprende cedo as regras de vestir-se e outros requisitos não escritos que garantem um progresso eficaz até os mais altos níveis da hierarquia. Em algumas empresas, de acordo com a aparência e o comportamento de maneira geral, é possível distinguir as pessoas da área de marketing e de contabilidade. Algumas pessoas simbolizam a sua atividade com mesas cobertas de papéis, assim como outros demonstram o seu controle e domínio sobre o trabalho com mesa onde jamais se viu algum traço de papel. Nos contextos organizacionais existem freqüentemente mais coisas aparentes do que os olhos podem ver (MORGAN, 2006).

De acordo com Morgan, estar visível em certas situações pode aumentar o *status* de uma pessoa. Por exemplo, em muitas organizações, os executivos mais importantes exageram a atuação em acontecimentos de alto padrão e desaparecem no anonimato em ocasiões de baixo *status*. Aqueles que conhecem como o simbolismo pode aumentar o poder, habitualmente gastam muito tempo representando no seu trabalho, usando a “gerência pela impressão” para influenciar sistemas de significado que os envolvem e às suas atividades (MORGAN, 2006).

Bourdieu também pondera e presta contribuições valiosas a respeito do poder simbólico.

É necessário saber descobrir o poder onde ele se deixa ver menos, onde ele é mais completamente ignorado, portanto, reconhecido. O poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem (BOURDIEU, 2002).

O poder simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem. O sentido imediato do mundo (em particular do mundo social) supõe o que Durkheim chama de *conformismo lógico*, que torna possível a concordância entre as inteligências (BOURDIEU, 2002, grifo do autor).

Bourdieu (2002, grifo do autor) afirma ainda que os símbolos são instrumentos da integração social, enquanto instrumentos de conhecimento e de comunicação, tornam possível o consenso acerca do sentido do mundo social que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social.

As relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes envolvidos nessas relações. É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que os sistemas simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição, que contribuem para assegurar a comunicação de uma classe sobre outra, contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a domesticação dos dominados (BOURDIEU, 2002).

5.3.2. O Processo de Legitimação do Poder

O poder permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força, porém, para tanto, precisa ser *reconhecido*, ou seja, ignorado como arbitrário. É a crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia que garante a manutenção da ordem (BOURDIEU, 2002, grifo do autor).

Como o sociólogo alemão Max Weber apontou

A legitimidade é uma forma de aprovação social essencial para a estabilização das relações de poder, aparecendo quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer (apud MORGAN, 2006, p. 164-165).

Fleury e Fischer (1996) salientam que o uso nobre do poder e a legitimidade de seu exercício é um instrumento para a consecução de objetivos.

Para Griffin (1996), o poder está sensivelmente vinculado a um sistema de recompensa e punição [e para o poder ser legitimado, esse sistema deve ser empregado de forma imparcial]. Alerta que não se deve negar benefícios, mas também não se deve evitar punições. Ressalta a importância de a punição ser proporcional à falta, pois os funcionários têm um agudo senso de justiça e suas reações desfavoráveis a uma punição injusta podem lhe prejudicar.

Griffin (1996) explica que o sistema de recompensa e punição requer também um sistema de justiça, uma vez que os empregados são a chave de seu sucesso e os protetores de seu poder.

Embora a autoridade seja constantemente vista como fluindo do topo para a base do organograma empresarial, a discussão da natureza da legitimidade sugere que isso seja apenas parcialmente verdade. Isso porque autoridade se torna eficaz somente à medida que seja legitimada pelos níveis mais baixos. A pirâmide do poder representada no organograma é, desta forma, constituída sobre um alicerce no qual parcela considerável de poder pertence àqueles que se encontram tanto na base da pirâmide como no seu topo (MORGAN, 2006).

É importante destacar que o poder legítimo é aquele concedido pelos subordinados aos executivos que admiram e respeitam. Não é legítimo apenas em virtude de regras e diretrizes, mas porque é concedido *deliberadamente* pelos subordinados. Além disso, ele nunca ou raramente é opressivo (GRIFFIN, 1996, grifo nosso).

A legitimidade se baseia na exemplaridade e se a gerência não oferecer nenhum bem-estar aos subordinados, é possível que o poder se dissipe (WEBER, 1992, tradução nossa).

Conforme Amorim e Perez (2010), o poder só se legitima – e se sustenta – quando exercido em prol do bem comum, caso contrário é passível de contestação e permanentemente ameaçado, obrigando o líder a consumir parte do seu tempo e energia para conservá-lo.

Foucault (2007) traz um bom exemplo de resistência ao poder, que ocorreu no século XIX quando funcionários de uma fábrica, descontentes com o horário de trabalho, simplesmente inventaram uma tal de “Segunda-Feira Santa” para poder faltar ao trabalho e descansar.

Paz e Silva Júnior (2009) lembram que Barnard (1971) também estudou sobre autoridade [leia-se poder] e concluiu que os indivíduos só a aceitarão se quem a possuir preencher alguns “requisitos”, entre eles: 1) comunicar a ordem claramente de forma que o receptor a compreenda; 2) o receptor deve considerar a ordem coerente, tanto com os objetivos organizacionais como com seus interesses pessoais e; 3) o receptor deve ter condições físicas e psicológicas para executar a tarefa.

5.3.3. Pontos de Reflexão

O propósito desta seção é provocar ponderações acerca da discussão sobre o poder nas organizações e suas fontes, ressaltando alguns pontos que possam vir a enriquecer o estudo. Para dar início, vejamos o que Morgan tem a expressar:

Um dos aspectos mais surpreendentes que se descobre conversando com os membros de uma organização é que dificilmente alguém admite que tenha algum tipo de poder. Até mesmo os principais executivos dizem com frequência que se sentem altamente constrangidos, que possuem poucas opções significativas na tomada de decisão e que o poder que exercem é mais aparente que real [...] (2006, p. 188).

Segundo Morgan, “uma possível resposta é que o acesso ao poder é tão aberto, tão amplo e variado que, de certo modo, as relações de força acabam por se equilibrar [e] embora algumas pessoas possam ser capazes de acumular considerável poder, isso é atenuado pelo poder dos outros” (2006, p. 188-189).

Um gerente pode controlar um importante orçamento, ter acesso a informações confidenciais, ser excelente na administração da imagem, sendo uma pessoa poderosa por todas essas razões. Mas a sua habilidade de delinear e usar essas fontes de poder é determinada por vários fatores estruturais [...]. Essas considerações encorajam a ver as pessoas como agentes ou portadores das relações de poder embutidas numa estrutura mais ampla da sociedade. Essas pessoas podem não ser muito mais do que peões mais ou menos autônomos que se movem ao acaso num jogo em que podem aprender a compreender as regras, embora não possuam nenhum poder para mudá-las (MORGAN, 2006, p. 189).

Morgan (2006) identifica certa ambigüidade no poder, pois embora tenham sido identificadas numerosas fontes de poder que estão longe de ser exaustivas, é difícil delimitar exatamente em que reside o fenômeno. Sabe-se que está ligado a padrões assimétricos de dependência através dos quais uma pessoa ou unidade se torna dependente de outra de maneira desbalanceada e que isto tem também muito a ver com a habilidade de definir a realidade dos outros de maneira a levá-los a perceber o que se deseja. Todavia, está longe de ficar claro se o poder deveria ser compreendido como um fenômeno de comportamento interpessoal ou como uma manifestação de fatores estruturais profundamente instalados. Não está claro se as pessoas têm e exercem o poder como seres humanos autônomos, ou se são simplesmente portadores das relações de poder que são o produto de forças mais fundamentais. Esses e outros aspectos – ou seja, se o poder é um recurso ou um relacionamento, se existe distinção entre poder e processos de dominação social e de controle, se o poder está, em última análise, ligado ao controle do capital e à estruturação do mundo econômico, ou se é importante distinguir entre o poder real manifesto e o poder potencial – continuam a ser assunto de considerável interesse e debate entre aqueles que estão interessados na sociologia das organizações.

Para os fins deste trabalho, o poder reside na figura do proprietário da empresa e se manifesta por meio de suas atitudes profissionais, o que influencia na definição da estrutura (ou organograma) hierárquico da organização, bem como no processo de tomada de decisões e no sistema de recompensas e punições. E quanto ao questionamento de o poder ser um recurso ou um relacionamento, por que não os dois?

6. MÉTODOS DE PESQUISA

O trabalho é de natureza qualitativa, cujo objetivo básico é “descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas” (MERRIAM apud GODOY, 2005, p. 87).

Vieira e Tibola destacam que a pesquisa qualitativa vem se consolidando “ao longo da história científica como prática que possibilita o desvendamento de objetos subjetivos que, por sua complexidade, exigem compreensão mais aprofundada dos fenômenos que os envolvem” (2005, p. 25).

O estudo possui caráter descritivo e, segundo Godoy, “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada” (1995, p. 63).

Seguindo no delineamento da metodologia, a pesquisa tem como base o estudo de caso. Para Goode e Hatt, o estudo de caso não é uma técnica específica, mas um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto estudado. Tull afirma que um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular e Bonoma coloca que esse método é uma *descrição de uma situação gerencial* (apud BRESSAN, 2000, grifo nosso).

Yin acrescenta que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente” (apud BRESSAN, 2000, p. 1-2).

O método de estudo de caso oferece significativas oportunidades para os administradores, pois possibilita o estudo de inúmeros problemas de administração de difícil abordagem em razão da dificuldade de isolá-los de seu contexto natural. Esse método torna-se útil então quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo (BONOMA apud BRESSAN, 2000).

Para Godoy, “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (1995, p. 25).

Yin ressalta que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação (apud BRESSAN, 2000).

Segundo Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder as questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados”.

Sendo assim, cabe trazer a problemática à tona, no intuito de verificar a viabilidade do estudo de caso diante da proposta deste trabalho: *Como* novos franqueados da Rede CCAA (na região de Passo Fundo/RS) legitimam seu poder frente às equipes?

Outro aspecto que tem sido levantado é a validade do estudo de um único caso. Yin salienta que se o caso estudado representa um caso crítico ele irá afetar diretamente uma teoria bem formulada, servindo de teste para confirmá-la, desafiá-la ou até mesmo ampliá-la. O caso pode representar também um caso extremo ou único. Nesse sentido, as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único (apud BRESSAN, 2000).

Para Eisenhardt, o estudo de caso múltiplo [pressupondo que o método de coleta seja a entrevista] ocorre mediante alguns requisitos, entre eles: 1) quando há vários entrevistadores em uma mesma unidade, cada um com um papel diferente; 2) quando entrevistadores vão separadamente para unidades distintas e; 3) quando um integrante da equipe não participa/executa nenhuma entrevista, analisando os dados coletados friamente e a distância, ou seja, faz o papel do advogado do “diabo” (1989, tradução nossa).

Nenhum dos requisitos é atrativo para esta proposta, por isso, para os fins deste trabalho, foi adotada a nomenclatura: “Estudo de Múltiplos Casos”, em virtude de tratar-se de quatro unidades de análise, (a serem caracterizadas no item 6.1) não configurando, portando, o estudo de caso múltiplo, e não configurando, tampouco, um caso único.

6.1. CENÁRIO E SUJEITOS DA PESQUISA

As empresas que foram analisadas são pequenas franquias prestadoras de serviços educacionais na região norte do Estado do Rio Grande do Sul.

Trata-se de franquias da Rede CCAA, cuja matriz está localizada na cidade do Rio de Janeiro e possui quase mil unidades franqueadas espalhadas pelo Brasil. Está entre as maiores franqueadoras do país e é referência no ensino de língua estrangeira, especificamente inglês e espanhol.

O fato de as empresas objeto deste estudo serem franquias apresenta vantagens e desvantagens. Uma importante vantagem é que o franqueado já inicia suas atividades com uma marca forte no mercado, pois aproveita todo o investimento em fortalecimento da marca feito anteriormente. Uma desvantagem seria ter que cumprir algumas diretrizes na condução da empresa, uma vez que, o modelo de negócio de qualquer franqueador é justamente reaplicar práticas que já foram testadas e aprovadas, pois se aplicadas em ambientes similares tendem a gerar resultados também similares, ou seja, bons resultados. Essa obrigação legal de seguir certas normas pode ser percebida como perda parcial de autonomia.

As franquias do CCAA e a localização geográfica não foram escolhidas aleatoriamente. O autor faz parte deste círculo por ser franqueado na cidade de Passo Fundo/RS, o que traz como facilidade a eliminação da barreira do acesso no que concerne à coleta de dados.

As franquias a serem pesquisadas estão localizadas em cidades vizinhas a Passo Fundo, motivo que viabiliza a coleta de dados em termos de custos. Essas cidades não serão divulgadas, com vistas a preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa e evitar exposição.

Referente aos sujeitos da pesquisa, a mesma foi realizada com os diretores das unidades (que normalmente são os próprios franqueados), já que eles são os principais atores do fenômeno em pauta, que é o processo de legitimação de poder, o qual foi descrito *na visão deles*. Seus nomes foram alterados.

6.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Godoy, “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental [de coleta]” (1995, p. 62).

Bonoma (apud BRESSAM, 2000) advoga que, o objetivo da coleta de dados em um estudo de caso, de maneira geral, não é a quantificação, mas a descrição. Em uma palavra, o objetivo é compreensão.

Na opinião de Gunther (2003), existem três métodos para conduzir estudos empíricos: 1) observar o comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real; 2) criar situações artificiais e observar o comportamento diante das tarefas definidas e; 3) perguntar às pessoas sobre seu comportamento.

“Perguntar às pessoas sobre seu comportamento” é uma referência a tradicional *entrevista*. Foi ela o principal método de coleta de dados desse estudo.

Para Haguette, a entrevista “é um instrumento de coleta de dados que caracteriza-se pela interação entre entrevistador e entrevistado, onde o primeiro tem por objetivo a obtenção de informação por parte do segundo” (apud PIROLO et al, 2004, p. 8).

De acordo com Haquette (apud BONI; QUARESMA, 2005), a entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no trabalho de campo. Através dela buscam-se dados objetivos e subjetivos. Os dados objetivos também podem ser obtidos através de outras fontes, tais como sensores e estatísticas. Já os dados subjetivos só podem ser obtidos através da entrevista, posto que, eles se relacionam aos valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados.

Uma possível vantagem da entrevista, na opinião de Silvia, Gobbi e Simão (2004), é o conhecimento por parte do pesquisador da realidade estudada e uma sensibilidade para captar as nuances das quais estão carregados os discursos.

Cabe recapitular então que, o autor e entrevistador, assim como os entrevistados, também é franqueado da rede CCAA e, portanto, conhece o dia a dia desse ramo de atividade, bem como mantém contato eventual com os colegas de profissão.

Nesse sentido Boni e Quaresma (2005) defendem que, para se obter uma boa pesquisa seria interessante que as pessoas a serem investigadas fossem, na medida do possível, já conhecidas do pesquisador, pois quando existe uma certa familiaridade ou proximidade social entre pesquisador e pesquisado as pessoas tendem a ficar mais a vontade e se sentem mais seguras para colaborar.

Vieira e Tibola (2005) esclarecem que uma entrevista pode ser classificada em três categorias distintas, em função do seu grau de estruturação, sendo elas: 1) não-estruturada; 2) semi-estruturada e; 3) estruturada.

É necessário reconhecer que nem sempre é conveniente utilizar métodos plenamente estruturados. Além do mais, é importante que o pesquisador deixe o entrevistado o mais livre possível para expressar suas opiniões (VIEIRA; TIBOLA, 2005).

Neste trabalho foi realizada, então, uma entrevista semi-estruturada que, conforme Mattos (2005), pode ser descrita como uma forma especial de conversação.

Para Boni e Quaresma, a entrevista semi-estruturada é aquela na qual “o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal” (2005, p. 75).

Segundo os autores (BONI; QUARESMA, 2005), o entrevistador também deve ficar atento para dirigir, no momento que considerar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

A entrevista semi-estruturada está entre os tipos de entrevista que colaboram muito na investigação dos aspectos valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos (BONI; QUARESMA, 2005).

Além disso, Boni e Quaresma (2005) garantem ainda que, assim como as entrevistas não-estruturadas, as entrevistas semi-estruturadas permitem uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos.

Entre as vantagens da entrevista em profundidade, está o fato de que as respostas são isentas de influência, permitindo maior autenticidade. Além disso, a informação é mais completa e detalhada (BONI; QUARESMA, 2005).

Kotler ressalta que um fator importante nessa categoria de entrevista é que ela incorpora perguntas *abertas*, permitindo ao respondente expressar suas opiniões e motivações, já que não se limitam aos simples “sims” e “nãos”, como é de costume nas investigações quantitativas (apud VEIRA; TIBOLA, 2005, grifo nosso).

Minayo acrescenta que perguntas abertas são utilizadas quando o pesquisador deseja obter um maior detalhamento do assunto em pauta, *na visão do entrevistado* (BONI; QUARESMA, 2005, grifo nosso).

Mas sendo a entrevista em profundidade, semi-estruturada e com perguntas abertas o *principal* método de coleta, isso significa que não será o único; para Yin, o estudo de caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, entre elas observações, entrevistas e documentos (apud BRESSAN, 2000).

O autor reconhece que “[...] o investigador utiliza uma diversidade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de várias fontes de informação, sendo que as técnicas fundamentais de pesquisa para o estudo de caso são a observação e a entrevista” (PIROLO et al, 2004, p. 5).

Observar, de acordo com Trivinos, não é simplesmente olhar; observar é destacar de um conjunto algo especificamente, prestando atenção em suas características. Observar um fenômeno social, simples ou complexo, significa separá-lo abstratamente de seu contexto para estudar seus significados, relações, etc (apud PIROLO et al, 2004).

Godoy coloca que

a observação tem um papel essencial no estudo de caso. Quando observamos, estamos procurando apreender aparências, [...] e/ou comportamentos. A observação pode ser de caráter participante ou não-participante. Quando o pesquisador atua apenas como espectador atento, temos o que se convencionou chamar de observação não-participante. Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho (1995, p. 27).

A observação também pode ser classificada quanto a sua estrutura, podendo ser sistemática (ou planejada), quando é efetuada mediante condições controladas, ou assistemática (não-estruturada), que é aquela que não tem controle e nem usa instrumentos pré-estabelecidos no momento da coleta (PIROLO et al, 2004).

Portanto, lembrando que o objeto de estudo é, em termos gerais, o poder, foi feita uma observação assistemática não-participante, na ocasião da entrevista, visando compreender aspectos, comportamentais e não-comportamentais, ao poder relacionados, tais como uma possível dificuldade no agendamento do horário ou demora no atendimento; a vestimenta dos agentes no local de trabalho e; a decoração da sala do diretor que, podem ser manifestações simbólicas de poder tão valiosas quanto as informações verbais obtidas diretamente.

O autor garante que, a observação combinada com a entrevista é uma técnica que permite a captação de uma variedade de situações ou fenômenos, os quais não são possíveis de se obter através de questões, pois os atores observados na própria realidade transmitem muito mais do que é possível através da linguagem verbal (PIROLO et al, 2004).

Godoy (1995, p. 25) considera “importante ressaltar que a análise documental pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas [...] e observações”.

Para ele,

como comumente pensamos que o trabalho de pesquisa sempre envolve o contato direto do pesquisador com o grupo de pessoas que será estudado, esquecemos que os documentos constituem uma rica fonte de dados. O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico [...] constitui o que estamos denominando pesquisa documental (GODOY, 1995, p. 21).

Como visto no item 6.1., o modelo de negócio de um sistema de franquias é a reprodução de práticas de gestão já testadas e aprovadas. Essas diretrizes encontram-se, em grande parte, no Manual do Franqueado, espécie de guia que tem por objetivo auxiliar os franqueados na condução da empresa e abrange áreas de marketing, finanças e *recursos humanos*.

O capítulo referente à política de recursos humanos desse manual foi submetido a uma análise documental, com vistas a “amarrar” os diferentes métodos de coleta da metodologia. Essa análise permitiu identificar a filosofia da rede no que tange ao relacionamento com colaboradores, assunto intimamente ligado ao poder, uma vez que, como visto no referencial teórico, o poder se manifesta nas relações. Somando os dados obtidos nas entrevistas e por meio das observações realizadas nas unidades com a análise desse documento, foi possível saber se a conduta dos franqueados está em harmonia com as diretrizes do manual e se, as orientações do manual estão de acordo com o que é necessário para legitimar o poder.

6.3. ANÁLISE DE DADOS

Godoy afirma que “analisar todo o material obtido por meio de documentos, observações e entrevistas não é tarefa fácil e exige o domínio de uma metodologia bastante complexa [...]” (1995, p. 27)

Para o tratamento dos dados coletados então, destacam-se dois métodos como sendo os mais utilizados: análise de conteúdo e análise interpretativa. Para definir qual método adotar, foi preciso ultrapassar o *dilema do gravador*.

Godoy informou que “a entrevista poderá ser gravada [...] ou pode-se tomar algumas notas” (1995, p. 27).

Porém, o gravador apresenta uma vantagem e um efeito colateral, uma vez que, se por um lado, a gravação, além de tornar os dados mais precisos, evita a perda de informações relevantes em virtude da necessidade de uma transcrição completa, por outro lado, denota um tom de formalidade não desejado para este caso e, às vezes, o gravador até configura instrumento inibidor para o entrevistado.

Logo, o método de análise de dados empregado neste estudo foi a análise interpretativa que, se baseia na livre interpretação do pesquisador com relação às falas dos entrevistados; interpretações estas que devem buscar sustentação na fundamentação teórica.

Conforme Godoy, “o enfoque da interpretação varia, podendo ser feito a partir de uma ênfase sociológica, psicológica, política ou, até mesmo, filosófica” (1995, p. 25).

6.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Fale sobre uma qualidade e um defeito seu. Pedido este comum nas entrevistas de emprego. Qualidades são tantas que o candidato nem sabe qual escolher, mas na hora de mencionar um defeito... é muito complicado! De volta à dissertação, abordar as limitações do método selecionado, assim como apontar um defeito próprio, não é tarefa fácil, uma vez que o pesquisador opta por determinado delineamento metodológico convicto de que este é, de fato, o melhor curso de ação. No entanto, estar ciente dos riscos em que se pode incorrer ao longo do processo de pesquisa é, sem dúvida, um conhecimento indispensável para que o investigador se mantenha sempre alerta e precavido com relação às diversas facetas das técnicas de coleta e análise de dados presentes em estudos qualitativos descritivos como este.

Lima (2005) expõe que as singularidades de métodos atrelados à abordagem qualitativa pressupõem a elaboração de textos vívidos e, tecer estes textos vívidos revela-se tarefa intelectualmente exigente uma vez que facilmente o conteúdo pode descambar para percepções pessoais e julgamentos de valor, pouco significativos. A rigor, isto pressupõe a existência de um olhar profundo e prolongado sobre a realidade investigada e a existência de lentes teóricas que permitam ao pesquisador ver a realidade, ou seja, atribuir sentido ao material empírico reunido.

Em relação às entrevistas, Yin garante que, de forma geral, elas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso, uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos. O problema é que isto pode sofrer a influência dos observadores e entrevistadores e, por isso, podem ser reportadas e interpretadas de acordo com as idiosincrasias de quem faz e relata a entrevista. Ao se considerar o uso da entrevista, portanto, deve-se cuidar para que estes problemas não interfiram nos resultados (apud BRESSAM, 2000).

Além disso, existem algumas situações que interferem negativamente no desenvolvimento de uma entrevista, a saber:

- a) O estado psicológico e emocional do informante, por estar em uma situação nova;
- b) uma possível relação autoritária entre entrevistador e entrevistado;
- c) o uso da entrevista como meio de projeção individual por parte do entrevistado e;
- d) a relação de amizade entre entrevistador e entrevistado, que pode afetar a objetividade da técnica (PIROLO et al, 2004).

Referente ao item “d”, Boni e Quaresma (2005) já defenderam que, para se obter uma boa pesquisa seria interessante que as pessoas a serem investigadas fossem, na medida do possível, já conhecidas do pesquisador, pois quando existe uma certa familiaridade ou proximidade social entre pesquisador e pesquisado as pessoas tendem a ficar mais a vontade e se sentem mais seguras para colaborar.

Esta aparente contradição talvez possa ser esclarecida mediante uma análise mais cautelosa nos termos “amizade” e “proximidade social”, cujos quais não são sinônimos, possuindo, portanto, significados distintos.

Vieira e Tibola (2005), ao se referirem à entrevista em profundidade, também alertam que os resultados são suscetíveis à influência do entrevistador e, mencionam seu alto custo de execução como uma desvantagem.

Boni e Quaresma (2005) acrescentam que as desvantagens da entrevista aberta dizem respeito muito mais as limitações do próprio entrevistador, a exemplo da escassez de recursos financeiros e dispêndio de tempo. Já por parte do entrevistado, pode haver insegurança em relação ao seu anonimato e, por conseguinte, o mesmo pode vir a reter informações importantes.

Freitas e Janissek expressam que na análise de dados, tem-se uma criação lingüística do pesquisador que arma um esquema e, depois de triturar a autenticidade do texto oral, sente-se livre e confiante para projetar os dados e criar sua versão da entrevista. Pode até ser uma boa versão, sua *expertise* pode levá-lo intuitivamente a expressar aspectos relevantes do significado. Mas nessa operação, perder-se-á o elo com a realidade e subsistirá a pergunta: o que quis o entrevistado significar? (apud MATTOS, 2005).

Embora a análise reduza o ruído contido nos dados, a apressada chegada a conclusões conduzem os analistas a uma leitura interpretativa, frequentemente perigosa, parecendo ser rápida e falsamente objetiva (FREITAS, 2000).

Para Mattos (2005), a análise interpretativa não pode ser totalmente dissociada das crenças e valores do entrevistador.

Outra possível limitação diz respeito à validade interna do trabalho [substituída pelo termo credibilidade por alguns autores]. De acordo com Yin (apud BRESSAN, 2000), validade interna refere-se ao estabelecimento de relações causais e resulta de estratégias que objetivem eliminar a ambigüidade e a contradição, embutidas nos detalhes e do estabelecimento de fortes conexões entre os dados.

Nas palavras de Godoy, “para uma pesquisa ser internamente válida suas conclusões devem estar apoiadas nos dados. Nesse sentido, a validade interna é julgada considerando-se até que ponto a descrição e interpretação oferecidas pelo pesquisador estão de acordo, ou seja, são consistentes com os dados coletados” (2005, p. 91).

Sykes (apud BRESSAN, 2000) denomina essa consistência dos dados como fidedignidade.

Há também a questão da validade externa [substituída pelo termo transferibilidade por alguns autores], definida por Yin (apud BRESSAN, 2000) como aquela que estabelece o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas e pode ser obtida pela replicação da pesquisa.

As ameaças à validade externa estão relacionadas aos fatores que impedem ou reduzem a comparabilidade dos resultados. É possível dizer que a validade externa depende da definição e descrição dos componentes do estudo (unidades de análise, conceitos gerados, características da população e cenários) que permitam aos investigadores comparar seus resultados com os de outros estudos semelhantes. Também se refere ao grau em que os marcos teóricos e técnicas de investigação são compreensíveis para outros investigadores (GODOY, 2005).

Uma preocupação em relação ao estudo de caso, para Yin (apud BRESSAN, 2000), é o fato de ele fornecer uma pequena base para generalizações científicas, uma vez que, por estudar um ou alguns casos, não se constitui uma amostra da população e por isso, torna-se temerário qualquer tentativa de generalização.

Para Tull e Hawkins (apud BRESSAN, 2000), a seleção não randômica das unidades de análise e a natureza subjetiva do processo de medida se combinam para limitar a acuracidade do estudo e é justamente por isso que o método de estudo de caso não deve ser usado com outros objetivos senão o de geração de idéias para testes posteriores.

A validação externa poderá advir de outras fontes, como a documental, por exemplo, ou entrevistas de natureza complementar (MATTOS, 2005).

Além disso, Demo (apud LIMA, 2005) garante que o uso combinado de diferentes fontes de dados e informações, característico da abordagem qualitativa, tende a compensar a falta de representatividade estatística pelo aprofundamento intensivo e contextualizado da investigação.

Godoy (2005) afirma que a possibilidade de generalização não deve ser compreendida nos termos convencionais da metodologia quantitativa. Recomenda-se que o pesquisador qualitativo realize uma descrição densa do fenômeno estudado, que permita a um possível leitor julgar sobre a possibilidade de transferência dos resultados encontrados para outros contextos.

Vieira e Tibola (2005) ressaltam, inclusive, que os resultados obtidos na pesquisa qualitativa são usados incorretamente quando considerados conclusivos e utilizados para fazer generalizações em relação à população-alvo.

Na visão de Skate (apud GODOY, 2005), que é compartilhada por outros investigadores qualitativos, quando se trata de um estudo de caso de caráter fundamentalmente descritivo, o questionamento sobre a transferência dos resultados para outros contextos não faz sentido. Um caso é relevante por si mesmo, não havendo necessidade do pesquisador preocupar-se com a possibilidade de generalização. Na ótica de Skate, os estudos de caso podem fornecer experiência vicária aos seus leitores, constituindo-se numa fonte de generalização denominada naturalística. Segundo esta perspectiva, o conhecimento profundo de um caso pode auxiliar o pesquisador no entendimento de outras situações semelhantes. Sugere-se que o leitor, com base na sua experiência, faça associações e relações com outros casos, transferindo os achados da investigação para outros cenários. Novamente, ressalta-se que, para a realização desta transferência, o pesquisador deve elaborar um relatório claro e detalhado.

Em face do exposto acerca da generalização, tomou-se o cuidado de não se afirmar neste trabalho: “se A, então B”, mas, “para todo A pesquisado, então B”.

E perguntas finais que nos fazem refletir sobre as limitações da pesquisa são trazidas por Godoy (2005): O que se está oferecendo à sociedade é útil? Ou é só ciência pura e desprovida de aplicabilidade? [Seria o problema de pesquisa artificial?] Em defesa, faz-se alusão à justificativa de ajudar empreendedores em geral a profissionalizar as relações de trabalho com base ao uso de um poder legítimo.

O que se observa é que as limitações acima apresentadas não são exclusividade deste estudo em particular, mas são freqüentemente abordadas como “fantasmas” que assombram quase todos, senão todos, os trabalhos qualitativos em geral.

7. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresentou-se o conteúdo obtido nas quatro entrevistas realizadas, as quais tiveram uma duração média de 45 a 60 minutos cada. Também são relatadas algumas nuances inerentes ao poder, fruto das observações do ambiente. As informações captadas foram interpretadas à luz do referencial teórico.

7.1. UNIDADE A

O primeiro diretor participante foi o franqueado de uma cidade com cerca de 20.000 habitantes localizada a 65 km de Passo Fundo. Lhe foi atribuído o nome fictício de Alberto.

7.1.1. Trajetória e Perfil do Entrevistado

Alberto tem 37 anos, é casado e tem um filho, iniciou as faculdades de Administração e Economia, porém não as concluiu.

Por ter nascido em uma região interiorana do estado, cujo pilar da economia é a agricultura, formou-se técnico-agrícola, área em que atuava até que teve a oportunidade de estagiar em um hotel fazenda nos Estados Unidos, próximo a cidade de Chicago, IL. Na época, não sabia uma palavra do idioma e teve que aprender inglês do jeito mais difícil. Ao retornar ao Brasil foi questionado por amigos e familiares sobre a possibilidade de deixar a vida no campo e fazer uso do seu mais novo conhecimento, a língua inglesa, como ferramenta de trabalho. Iniciou a carreira de professor lecionando para alunos particulares em sua terra natal até que, em visita a cidade de Sananduva, avistou pela primeira vez uma franquia da rede CCAA e imediatamente percebeu que a cidade de Tapejara ainda não oferecia serviços educacionais de língua estrangeira à população. Candidatou-se a franqueado e descobriu que já havia uma pessoa interessada em atuar com a escola no local. Encontrou-se com essa futura franqueada no intuito de oferecer seus serviços de professor e acabaram por constituir a empresa juntos. Com o passar do tempo, foi aperfeiçoando seus conhecimentos gerenciais em contraste com a inércia da sócia. Entraram em fase de negociação e, tanto com o auxílio financeiro de seu avô como trocando seu carro por uma moto, conseguiu, finalmente, comprar as quotas da sócia. Lembra que no início, precisava atuar como diretor, professor, secretário e zelador até encontrar uma assistente, sem vínculo familiar, para trabalhar meio-turno.

Hoje, Alberto dispõe de uma equipe de cinco professores, sendo quatro deles de inglês e um de espanhol, além da agente de atendimento. Sua esposa e ele dividem os setores de administração, financeiro e marketing, sendo ele o diretor, sua esposa gerente financeira e decisões concernentes ao marketing são tomadas em conjunto por ambos. O casal também inaugurou recentemente uma loja de roupas na cidade, a qual tem se mostrado lucrativa.

Um aspecto que se destaca foi a astúcia por firmar aliança com quem estava na sua frente na fila de interessados no negócio e, mesmo apesar das dificuldades financeiras, ter se sobressaído na relação. O fato de ele e sua esposa terem constituído uma loja também realça o provável espírito empreendedor do entrevistado.

7.1.2. O Processo de Legitimação do Poder

Nesta seção, procurou-se apontar algumas práticas que possam ter contribuído para a legitimação do poder do entrevistado, bem como as dificuldades encontradas ao longo do processo. Cabe lembrar que essas práticas são de difícil mensuração e muitas vezes ocorrem de forma inconsciente, estando, portanto, implícitas nas respostas, eis que a análise interpretativa foi entendida como a mais adequada.

O franqueado, ao declarar que assumiu as mais variadas funções no início das atividades, demonstra ter conhecimento de todos os setores da empresa e saber as implicações que uma decisão tem sobre toda a “malha”. Isso reduz drasticamente as chances de uma ordem inconsistente. Ponto positivo para sua legitimação do poder, pois Barnard (apud Paz e Silva Junior, 2009) explicou que um dos requisitos para que o detentor do poder seja aceito é: comunicar ordens de forma que o receptor a compreenda e considere coerente.

Além disso, o fato de o primeiro funcionário não ser membro da família traduz uma intenção clara de profissionalização da empresa.

Fazendo alusão as fontes de poder citadas por Morgan, avalia-se que uma das principais fontes de poder do franqueado Alberto é a autoridade formal, pelo simples motivo de ter sido ele quem arriscou capital nos primeiros passos da empresa e; ter o respaldo do cargo de diretor assegurado por força de contrato. Morgan (2006) garante que o direito de mando é conferido àqueles que têm a propriedade da empresa e a autoridade formal está tipicamente associada à posição que alguém mantém.

Griffin (1996) declarou que o poder está sensivelmente vinculado a um sistema de recompensa e punição. Quando questionado sobre as políticas de recompensa e punição da empresa, o diretor Alberto exemplificou o método de comissionamento sobre venda de curso de sua agente de atendimento: a mesma recebe um valor fixo por aluno, sendo metade paga pelo próprio cliente como taxa de matrícula e a outra metade paga pela empresa. Além disso, lhe é imposta uma meta que, caso seja cumprida, lhe dá o direito a um bônus extra equivalente a 10% sobre o valor total das comissões já arrecadadas. Alberto confessou, no entanto, não existir nenhuma padronização no que tange às punições, mas acrescenta que, em caso de um desempenho medíocre contínuo, ele gera punições psicológicas criando um ambiente de trabalho desfavorável de modo que o funcionário e ele venham a convergir quanto ao desligamento do funcionário com relação à empresa como a melhor solução alternativa. Esclarece que desta forma, evita-se expor as falhas do colaborador como o motivo da demissão, no intuito de resguardar a auto-estima da pessoa. Orgulha-se, inclusive, por, em pouco mais de uma década de atuação nesse ramo de atividade, nunca ter sofrido nenhuma ação trabalhista.

Nesse sentido, Griffin (1996) alertou que não se deve negar benefícios, mas também não se deve evitar punições, logo, tem-se um ponto positivo para a legitimação do poder, que é a institucionalização de regras de comissionamento como forma de beneficiar o colaborador; e um ponto negativo seria a ausência de mecanismos de punição claros.

Adotando a rotatividade de funcionários como parâmetro na tentativa de medir a eficácia gerencial do diretor Alberto, o mesmo a classificou como de grau mediano, pois agentes de atendimento têm trabalhado de 2 a 3 anos na empresa, enquanto a média dos professores é de cinco anos. A ausência de processos judiciais na área trabalhista também pode ser um indicativo da qualidade do relacionamento patrão-subordinado.

Quando incitado a comparar o diretor do primeiro ano de trabalho com o diretor atual, Alberto fez menção à popularidade. Disse que no início da carreira, ninguém sabia quem ele era e hoje ele é reconhecido como sendo o proprietário de uma das únicas duas escolas de idiomas da cidade, ou seja, criou-se uma identidade inerente a sua profissão, pois ele não é mais apenas o Alberto, passou a ser o Alberto, diretor do CCAA. Esse aspecto peculiar pode ser classificado como positivo na legitimação do poder, uma vez que Weber defendeu que “a legitimidade é uma forma de aprovação social”. (apud MORGAN, 2006, p. 164).

7.1.3. Observação do Ambiente

A observação do ambiente foi imprescindível para complementar a entrevista, tendo em vista que, na entrevista obtêm-se apenas informações verbais que o entrevistado deseja realmente transmitir, pois o faz deliberadamente, podendo, inclusive, ocultar, camuflar ou enfeitar dados como lhe for conveniente. Porém o ambiente pode revelar as manifestações simbólicas de poder.

O primeiro aspecto observado foi referente ao estacionamento. Ao chegar à empresa, o entrevistado conduziu o entrevistador em uma espécie de visita guiada no intuito de lhe mostrar a escola, a qual terminou em uma pequena sacada com vista para rua, onde se teceu alguns breves comentários sobre a diferença do trânsito de cidade grande e de cidade pequena e como isso impacta na qualidade de vida das pessoas. Descobriu-se que, apesar da cidade ser uma pequena, o diretor vai ao trabalho de carro, no entanto, o prédio, que é exclusivamente comercial, não disponibiliza vagas de estacionamento aos seus inquilinos, pela simples razão de ainda não haver essa necessidade por lá. Descobriu-se, porém, o carro dirigido pelo diretor, que estava estacionado bem em frente à empresa. O alto valor do veículo já constitui por si só uma expressão de poder, posto que denota prosperidade financeira. Além disso, psicólogos especialistas em comportamento afirmam que o carro é uma extensão do corpo e “diz” muito sobre a personalidade de seu proprietário. Nesse sentido, Alberto optou por um sedan de luxo tradicional ao invés de um esportivo. É sabido que a cartela de clientes da marca é composta em sua maioria por pessoas mais conservadoras e que seu investimento em marketing é voltado para esse público.

Outro ponto que chama a atenção é o fato de que toda a franquia segue as normas de padronização impostas pela matriz, o que pode sinalizar respeito à hierarquia. Essa idéia é reforçada pela vestimenta, já que a secretária vestia uniforme e Alberto, com camisa social, possuía um crachá que identificava sua posição de diretor. Além disso, café em xícara de porcelana foi servido *pela secretária* (e não pelo próprio diretor). Morgan (2006) explicou que alguns membros da organização têm conhecimento da forma pela qual o ambiente, a aparência e o comportamento podem contribuir para obtenção de poder. Ao que tudo indica, Alberto faz parte deste grupo.

Por fim, observou-se também que a mesa da sala do diretor estava extremamente organizada, sem excesso de documentos nem objetos fora do lugar que denotassem pendências. Para Morgan (2006), isso é uma forma de demonstrar controle e domínio sobre o trabalho. Pode-se inferir então que, além da autoridade formal, o diretor Alberto também faz uso do poder simbólico como fonte complementar.

7.2. UNIDADE B

A segunda entrevista ocorreu em uma franquia de uma cidade com 15.000 habitantes (Censo 2010), localizada a 90 km de Passo Fundo.

7.2.1. Trajetória e Perfil do Entrevistado

Zenilda, como será chamada a entrevistada, com 53 anos é casada, tem três filhas e possui ensino médio completo.

Zenilda era funcionária pública na esfera municipal quando decidiu antecipar seu pedido de aposentadoria. Aposentou-se proporcionalmente ao tempo de contribuição por classificar o ambiente político como insalubre, pois em cidade pequena a rivalidade partidária é bastante acentuada e a cada novo prefeito o ambiente sofria reestruturações desgastantes. Foi então convidada a auxiliar na administração do CCAA, onde suas filhas estudavam. Percebeu que a proprietária da escola estava descontente com o desempenho da empresa, suspeita que se confirmou mediante a divulgação de intenção de venda. No que tange a compra e venda de franquias da rede CCAA, a matriz *recomenda* que o valor seja calculado com base no faturamento semestral somado ao imobilizado da empresa. Sem o conhecimento desses critérios de avaliação, Zenilda acabou pagando um preço muito superior ao praticado no mercado, tendo em vista a baixa quantidade de alunos e a precariedade da infra-estrutura da escola. Após realizar o curso de capacitação de novos franqueados no Rio de Janeiro, Zenilda financiou a construção de uma unidade padronizada em um terreno de sua propriedade no centro da cidade.

O que chama a atenção no início da vida empresarial de Zenilda foi o primeiro passo: a migração de um setor “estável” para a realidade de uma organização privada. Idealizou a sua nova empresa e conseguiu “tirar o projeto do papel”, concretizando um sonho e provando não haver idade para empreender.

7.2.2. O Processo de Legitimação do Poder

Zenilda, após a transição gerencial, manteve o mesmo quadro de funcionários da franquia, mas nesse caso, diferentemente da situação exposta na contextualização do problema de pesquisa, na qual o novo administrador enfrenta desconfiança e aversão da equipe, Zenilda tinha o apoio dos ex-funcionários para comprar e dirigir a escola, pois os mesmos tinham um relacionamento conturbado com a antiga proprietária, que era considerada uma pessoa de difícil convivência.

A falta de conhecimento e experiência de Zenilda poderia constituir uma barreira no seu processo de legitimação do poder, mas esta falha pode ter sido suprimida pelo incentivo dos ex-funcionários, que por sua vez, pode ser interpretado como uma forma de aliança, já que para Morgan (2006), a aliança não é necessariamente construída em torno de interesses idênticos, ao contrário, o requisito é que exista uma base para qualquer troca de benefício, sendo que a moeda da construção da coalizão é a da dependência mútua. Sendo assim, Zenilda necessitava de aceitação enquanto os colaboradores ansiavam por melhorias no ambiente organizacional e criaram expectativas quanto à permanência em seus empregos.

Os colaboradores acabaram sendo substituídos gradativamente no futuro, porém por motivos alheios/não relacionados à sucessão.

Quando inquirida sobre algum problema concernente a algum funcionário, Zenilda, que é proprietária de alguns imóveis os quais aluga, lembra que certa vez contratou uma de suas inquilinas como professora. Logo, descobriu-se que a mesma enfrentava problemas de drogadição. Não demorou até que a dependência química passasse a interferir negativamente no seu trabalho, pois a professora começou a faltar sem justificativa. Zenilda, ora vestia a capa de diretora e decidia eliminar o problema pela raiz e executar a demissão, porém logo era acometida pelo sentimento de culpa, talvez por ser mãe, e pensava que, além de não ajudar a pobre moça tirando-lhe o emprego, iria “afundá-la” ainda mais e assim adiou a decisão difícil por várias vezes até que alunos começaram a externar descontentamento e manifestá-lo por meio do cancelamento do curso, o que implicava diretamente no faturamento da empresa, além do prejuízo de difícil mensuração à imagem da marca na cidade. Por uma feliz coincidência, quando Zenilda estava prestes a formalizar seu desligamento, a professora se antecipou a ela e disse que tentaria recomeçar a vida em outra cidade, onde já tinha, inclusive, conseguido um emprego. Zenilda, além de lhe pagar todas as verbas rescisórias, confessou ter perdoado um ou dois meses de aluguel que estavam atrasados.

O que se infere deste episódio é que a diretora Zenilda teve sua objetividade afetada pelas emoções, além disso, é ponto passivo na literatura que não se deve adiar decisões, por mais difíceis que sejam. Ademais, funcionários observaram uma colega de trabalho faltar sem sofrer conseqüências rápidas. Nesse sentido, Griffin (1996) alertou que, da mesma forma que não se deve negar benefícios, também não se deve evitar punições, porém ficou evidente a inexistência de um sistema de punição, o que representa uma dificuldade para a legitimação do poder da diretora Zenilda.

Quanto ao organograma hierárquico da empresa, ele é subdividido da seguinte maneira: Zenilda ocupa o cargo de diretora e também é responsável pelo setor financeiro e define as ações de marketing da escola. Matriculou uma de suas professoras no curso de coordenadoria de ensino, com duração de duas semanas, ministrado em Porto Alegre pela matriz do CCAA. Esta professora passou então a desempenhar a função de coordenadora de ensino, o que inclui acompanhamento do desempenho dos alunos e relacionamento com os pais, tarefa intimamente ligada à fidelização de clientes.

Já no departamento financeiro, Zenilda admite não fazer distinção entre o dinheiro da pessoa jurídica e o dinheiro da pessoa física, pois eventualmente compra um bem pessoal com o cartão de crédito corporativo e a nota fiscal é emitida em nome da empresa ou vice-versa. Outro indicativo da falta de rigor é que uma de suas filhas leciona o idioma espanhol, porém diferentemente dos demais professores, esta não assina a folha ponto tampouco recebe o salário proporcional as horas trabalhadas no dia certo, mas é recompensada sob demanda, ou seja, se precisa de um vestido novo, pede dinheiro a mãe, esta lhe dá e pronto, estão quites. O contador da empresa é o marido de Zenilda que administra o próprio escritório no mesmo prédio de esquina onde está localizada a escola, porém na rua lateral; aparentemente ele não interfere nos métodos da esposa, a qual reconhece não ser os mais adequados.

Por fim, em relação às políticas de recompensas da empresa, Zenilda declarou não haver um padrão, mas narrou que em determinada ocasião sua agente de atendimento solicitou as férias no dia do seu aniversário e foi presenteada com uma passagem para a região nordeste do país. Então os funcionários são recompensados pelo seu trabalho e não só em termos salariais, o que é bom para o processo de legitimação do poder; porém a ausência de normas, por um lado, demonstra a espontaneidade da diretora e a torna mais humana e menos mecânica por atribuir um maior sentido ao presente, por outro lado, questiona sua imparcialidade e facilita uma incursão às injustiças, o que é ruim para a legitimação do poder da franqueada, visto que Griffin (1996) ratificou que um sistema de recompensa e punição deve ser calcado em um sistema justo, uma vez que os funcionários têm um agudo senso de justiça.

Recapitulando o drama da funcionária adicta, a forma com que Zenilda conduz o setor financeiro da empresa somado ao episódio do presente, considera-se que, apesar de bem intencionada, Zenilda adota uma postura administrativa um tanto quanto “caseira” que pode ocultar alguns perigos ligados ao seu poder de mando. E por meio desta não distinção entre empresa e família infere-se que Zenilda seja uma gestora com ênfase nos relacionamentos e nas relações sociais e não voltada para as tarefas.

7.2.3. Observação do Ambiente

A análise do ambiente iniciou ainda na fase de agendamento da entrevista. No primeiro contato via telefone, Zenilda não estava e, surpreendentemente, a atendente ofereceu o número de celular da diretora, sem restrições. Na segunda tentativa, outro fato inusitado foi que a própria diretora atendeu ao telefone e quando questionada sobre o melhor horário para a entrevista, a mesma garantiu que qualquer horário estaria bom para ela. Isso demonstra um alto grau de acessibilidade, reforçado pela observação da sua sala que, apesar dos móveis novos e bem decorados, é pequena e não apresenta muita privacidade, tendo em vista que está disposta ao lado da recepção e possui apenas divisórias de vidro.

Será que esse caminho curto e sem obstáculos à diretora anda na contramão do poder simbólico? Ou foi justamente assim que Zenilda preferiu manifestá-lo? Afinal, acessibilidade não pode ser considerada ruim ao processo de legitimação do poder, pode?

A bebida oferecida foi o tradicional chimarrão. Conhecido entre os gaúchos por simbolizar a amizade, é uma bebida típica da região que não permite distinção hierárquica entre os participantes da “roda”.

Por fim, a agente de atendimento não vestia uniforme, evidenciando ainda mais o ambiente despojado criado por Zenilda.

7.3. UNIDADE C

A cidade onde está essa franquia se destaca como pólo industrial e está localizada a 40 km de Passo Fundo; possui aproximadamente 35.000 habitantes na contagem do Censo de 2010. O diretor “César” foi um dos contribuintes para este estudo.

7.3.1. Identificação, trajetória e perfil do entrevistado

César possui 37 anos, é divorciado e tem um filho, formado em Direito, iniciou uma pós-graduação em Gestão Estratégica, no entanto não a completou.

O diretor conta que conheceu o significado do trabalho muito cedo, pois aos 14 anos de idade já ocupava um posto no “chão de fábrica” de uma indústria de sabonetes local; acrescenta que essa experiência lhe ensinou o valor do dinheiro. Seu primeiro contato com a administração foi quando migrou da referida indústria para o setor administrativo de uma oficina mecânica automobilística; o franqueado explica que, embora seja um ramo de atividade muito diferente do ensino de idiomas, alguns princípios administrativos são universais, tanto no que concerne às pessoas quanto no que concerne às finanças. Também trabalhou no SEBRAE, onde adquiriu mais conhecimento e aperfeiçoou os poucos que já tinha. Foi contratado pela Prefeitura da cidade antes de atuar no último lugar “pré-CCAA”: um escritório de contabilidade. César classifica este último como uma verdadeira escola, já que foi nele que apreendeu a linguagem dos negócios. Passou a entender desde a complexidade do sistema tributário nacional até a elaboração do livro-caixa de uma pequena empresa, técnica que carrega na sua bagagem e aplica até hoje.

O franqueado também fez menção ao contador-chefe do escritório o qual, em sua opinião, foi um bom exemplo de liderança porque era exigente e perfeccionista, portanto, cobrava resultados e cumprimento de prazos e não aceitava um trabalho medíocre. O que se infere desta opinião é que César estaria manifestando implicitamente sua preferência por um estilo de gestão rigoroso ao fazer alusão ao proprietário do escritório no qual trabalhou e descrevê-lo como um bom patrão devido a sua forma incisiva de cobrar alto desempenho dos colaboradores.

No decorrer da sua busca por conhecimento e pela empresa que o explorasse, no sentido de permitir que ele crescesse e se desenvolvesse profissionalmente, César matriculou-se em um curso de inglês no CCAA da cidade. Não tardou para se tornar professor e, diante da ausência dos padrões que também eram proprietários de outras franquias na região, César passou a auxiliar na gestão da escola. Seus superiores logo lhe confiaram que estavam cansados da rotina de viagens e precisavam se desvencilhar de uma das unidades ou acabariam por negligenciá-la. Surge a oportunidade, falta o capital. César inicia uma procura por um possível investidor e com mais duas funcionárias, compra a empresa, cujo quadro societário foi composto, então, por quatro pessoas.

É notório no diretor que ele foi uma pessoa inquieta no âmbito profissional, uma vez que, ao invés de se empenhar na tentativa de subir a escada corporativa de uma organização qualquer, não se satisfaz nem quando deixou a condição de assalariado para gerenciar a própria empresa, visto que mesmo após a compra da franquia, César fez novas tentativas de empreendimento em outras áreas, no entanto, nenhuma delas se mostrou lucrativa até que, enfim, o diretor decidiu manter o foco em escola de idiomas, tanto que, após consolidar a unidade, adquiriu também franquias em outras cidades, além de abrir inúmeras *School Bases*¹ em algumas localidades próximas.

Quanto ao fato de hoje ter mais que uma franquia, César explica que o segredo é administrá-las individualmente, ou seja, não se pode transferir o lucro de uma para cobrir o prejuízo de outra, mas identificar falhas e corrigi-las, e se não for possível, vender ou fechar as portas também pode ser uma decisão inteligente. Referente às aventuras empreendedoras infrutíferas em outros ramos, o diretor aconselha a não nos entusiasmos demais e ingressar em negócios os quais não conhecemos.

7.3.2. O Processo de Legitimação do Poder

Uma das maiores preocupações de César no início das atividades como franqueado, foi em relação à divisão de funções e remuneração de seus sócios. Ratificou que isso é fundamental para o bom funcionamento da empresa e, embora não recorde os nomes da obra e do autor, o diretor menciona o ensinamento de um livro que garante que para a empresa atingir o sucesso, é necessário saber delegar e posicionar pessoas competentes e confiáveis estrategicamente, assim como os pilares de sustentação de um prédio.

Foi definido que César seria o diretor e responsável pelo departamento financeiro, uma de suas sócias seria a coordenadora de ensino, outra seria professora, e o quarto e último sócio, por ser funcionário público da Caixa Econômica Federal, não atuaria e, por conseguinte, não receberia nenhum pró-labore, apenas o lucro no fim do período, proporcional ao seu percentual de cotas.

¹ *School Base* é uma espécie de filial. Quando uma franquia do CCAA pretende estender as atividades para uma localidade próxima, não é necessário constituir uma nova empresa neste lugar, basta montar apenas uma sala de aula; dispensa uma estrutura mais completa em razão da baixa demanda e usa o mesmo CNPJ da unidade principal.

Infere-se então que a primeira fonte de poder do diretor César é a autoridade formal, pois Morgan (2006) ensina que ela está tipicamente associada com a posição que alguém mantém, a qual cria um campo de influência onde se pode operar com respaldo formal. Além disso, as regras e regulamentos concernentes as funções e remunerações dos sócios foram estabelecidas de forma a centralizar César no topo e no centro do organograma, lhe concedendo mais autonomia, independentemente se essa tenha sido sua intenção ou não, a estrutura organizacional constitui outra fonte de poder do franqueado.

No que tange a constituição da equipe de trabalho, César declarou que, em um primeiro momento, manteve os mesmos colaboradores, até se familiarizar mais com alguns procedimentos e compreender melhor todo o sistema do negócio. Alega que com um conhecimento mais abrangente em termos operacionais da franquía, torna-se mais fácil avaliar cada colaborador e considera precipitado eliminar mão de obra qualificada quando mais se precisa dela.

Questionado sobre o sistema de recompensas e punições da empresa, César informou haver a imposição de uma meta para as agentes de atendimento (se matricular x alunos, ganhará y reais), e criticou o sistema de comissionamento por aluno, pois acredita que os alunos procuram a escola em razão do investimento em *marketing* e que a matrícula seria inevitável, também pensa que esse método de recompensa motiva apenas inicialmente e logo deixa de ser eficaz.

Já em relação aos professores, o diretor seleciona um por semestre e o contempla com uma viagem de uma semana para o Rio de Janeiro com todas as despesas pagas pela empresa, no intuito que o funcionário concilie um pouco de turismo com um treinamento realizado diretamente na sede matriz do CCAA. O critério de seleção, conforme o diretor, é o comprometimento. César observa o cumprimento do horário, os índices de reclamações dos alunos referentes aquele professor e a disponibilidade do profissional para ministrar aulas de reforço, por exemplo. Além disso, os mesmos têm acesso livre à máquina de café e uma conta na cantina da escola que, ao final do mês, é descontada diretamente da folha de pagamento com uma redução de 10%. César manifestou também a intenção de instalar um ar condicionado na sala dos professores e disse que ainda não o fez porque está esperando o momento certo, para ele, é importante atribuir um sentido ao presente e é igualmente importante que os professores percebam isso.

Tanto uma viagem pelo Rio de Janeiro quanto um ar condicionado traduzem-se em bem-estar aos subordinados, o que para Weber (1992, tradução nossa) é fundamental que a gerência ofereça para que o poder não se dissipe. Mais um ponto positivo então, ao processo de legitimação do poder do diretor César.

Ao comparar o diretor do primeiro ano de trabalho com o diretor atual, César informou que no início ele trabalhava tanto a ponto de não ter tempo para pensar estrategicamente, sendo que hoje deixou de atuar como professor para se dedicar exclusivamente às atividades de gerenciamento de suas empresas, ou seja, delegou a função operacional para manter o foco na função estratégica. Acrescenta que tem despendido um tempo precioso na construção de *networking*, ou seja, estabelece uma rede de contatos profissionais que possam ser úteis e exemplifica contando que ajudou a eleger o atual prefeito da cidade e o mesmo retribuiu intermediando o agendamento de reuniões com diretores de empresas, no intuito que o franqueado venda cursos *in company*²; César mostrou, inclusive, as agendas que costuma levar como presente nestas ocasiões.

Nesse aspecto, Morgan (2006), ao se referir as alianças interpessoais, expõe que amigos altamente colocados, patrocinadores, mentores, coalizões com pessoas preparadas para transacionar apoio e favores para promover fins individuais oferece fonte de poder aos envolvidos. Como um político, ele sistematicamente constrói e cultiva tais alianças e redes informais. Além disso, enquanto parte dessas relações são desenvolvidas por acaso, não é raro ver pessoas aumentarem sua força, cultivando tais dependências de maneira maquiavélica; e se “maquiavélica” tem conotação negativa, pode-se trocar por “intencional”, pois parece ser exatamente o que César tem feito.

7.3.3. Observação do Ambiente

No agendamento da entrevista, César preferiu o horário das 11 horas da manhã, pois já tinha um compromisso profissional em uma franquia de outra cidade que também lhe pertence.

² Cursos *in company* são pacotes que a franquia oferece às empresas, nos quais a escola se dispõe a montar uma turma exclusiva para os funcionários desta empresa. As aulas podem ser ministradas tanto na sede da empresa quanto na escola e normalmente é exigida uma quantidade mínima de alunos.

O endereço da unidade havia mudado, mas não foi difícil encontrar o novo CCAA. A agente de atendimento, enquanto apresentava a nova escola, contou que César reservou o espaço do prédio localizado a uma quadra de distância da unidade antiga, na época em que o imóvel ainda estava em construção e, por ser o primeiro inquilino, pode fazer pequenas adaptações em termos de arquitetura, tornando a estrutura física mais propícia à finalidade de escola. A excelente infra-estrutura chamou atenção por ter uma sala com *tablets* à disposição dos alunos e sala de aula equipada com câmera e microfone para assistência remota, que permite a um consultor assistir uma aula à distância e orientar os professores em questões relacionadas à metodologia. Isso, apesar de ser uma recomendação da matriz, pode não ser considerado prioridade para os franqueados que recém compraram televisores de tela plana e ainda precisam substituir os antigos aparelhos de DVDs por *BlueRays*.

Ao longo do passeio pela escola, observou-se no quadro-mural do corredor a foto dos professores da escola, na qual todos vestiam uniformes. Enfim, ainda foi preciso aguardar em torno de 30 minutos, pois os afazeres de César pareceram ter se multiplicado de forma inesperada. Enquanto isso, folheando um jornal com data recente na sala de espera, lá estava estampada a logomarca da empresa.

A sala do diretor César dispõe de três cadeiras de couro preto, sendo que a do franqueado é a única giratória e possui o encosto alto, enquanto as demais são menores e sem o descanso para os braços.

César parece ser uma daquelas pessoas citadas por Morgan (2006), que tem conhecimento agudo da forma pela qual a aparência e o comportamento podem contribuir para obter poder; e sua sala parece ser uma daquelas, também citadas por Morgan (2006), que irradia poder por meio da decoração, tornando gritante que alguém de considerável influência trabalha ali. Trata-se de subterfúgios ou artimanhas do diretor César para ter acesso a mais uma das fontes de poder: o poder simbólico.

7.4. UNIDADE D

A última entrevista foi no CCAA de uma cidade cuja economia é baseada na agricultura, está a 40 km de Passo Fundo e possui 60.000 habitantes conforme Censo 2013.

7.4.1. Trajetória e Perfil do Entrevistado

Laura de 50 anos é casada e tem um filho, é formada em Letras pela PUC de Porto Alegre e pós-graduada em Literatura Anglo-Americana pela UFRGS.

Laura tem uma formação acadêmica voltada para o ensino de idiomas, e nunca atuou em um campo de não fosse esse. Após a conclusão de seus estudos, seu primeiro emprego (e também seu primeiro contado com a marca CCAA) foi como professora de inglês em uma das franquias da capital. A diretora, que se considera uma pessoa centrada, conta que se apaixonou pelo método de ensino, uma vez que esse método exige a aplicação rigorosa de determinados passos, em determinada ordem e de determinada maneira, o que combina com pessoas que gostam de regras como ela.

Ao voltar à cidade natal com seu marido, percebeu que sua cidade ainda não tinha uma franquía do CCAA, por isso, foi trabalhar na escola da cidade mais próxima. Lá, o diretor plantou uma idéia em sua mente, dizendo que ela tinha condições de administrar a própria escola. Em conversa com seu pai, o mesmo imediatamente lhe incentivou, tanto psicologicamente quanto financeiramente e pronto, estava montada a empresa, que este ano completa 26 anos de existência.

Laura poderia ter mantido o cargo de professora em escolas de terceiros com todos os diretos salariais assegurados por lei, mas seguiu seu instinto e empreendeu, sozinha, mulher, em uma época em que empreendedorismo ainda era um assunto nebuloso.

7.4.2. O Processo de Legitimação do Poder

No início das atividades, Laura era a única professora da escola e contratou uma tia como sua agente de atendimento, a qual prestou serviços por 20 anos. Laura não se arrepende, mas também não repetirá a contratação de um parente. Assevera que, caso haja divergências profissionais, torna-se difícil separá-las do âmbito familiar. No caso específico da tia, a mesma sempre foi uma pessoa leal, mas quando mudanças tecnológicas que alteravam alguns procedimentos operacionais do dia-a-dia começaram a ser impostas pela matriz por uma simples questão de atualização com o mercado, a mesma se mostrou resistente. Desde então Laura tem preferência por profissionais mais novos, alega que, além de não terem nenhum “vício”, estão em sintonia com as inovações.

Outro ponto é o grau de escolaridade dos candidatos, que para a diretora, deve ser semelhante ao seu, de forma a tornar a comunicação mais fácil, o que é positivo para o processo de legitimação da franqueada, visto que Paz e Silva Junior (2009) colocaram clareza na comunicação e condições psicológicas para execução de tarefas como pré-requisito na aceitação do poder.

Ainda acerca da política de contratações da empresa, Laura adotou o hábito de contratar agentes de atendimento pelo CIEE, prática que para a franqueada, é mais econômica e menos burocrática; findado o período de experiência, é efetivada a contratação, caso o candidato apresente bom desempenho e demonstre interesse em apreender. Em relação aos professores, a diretora prioriza aqueles que aprenderam a língua estrangeira no CCAA e seleciona os melhores ex-alunos para participarem de um treinamento seletivo.

Em 26 anos de experiência, Laura, felizmente, não tem recordação de nenhum problema, seja administrativo, financeiro ou legal, grave o suficiente para lhe tirar o sono.

Quando inquirida sobre o organograma da empresa e incitada a mencionar as funções que executa e quais delega, Laura surpreendentemente afirmou ser diretora, coordenadora de ensino, gerente financeira, gerente de marketing e professora.

Trata-se, então, de uma gestão altamente centralizada e, apesar de trabalhar muito, a franqueada não pretende deixar de lecionar, pois estar em sala de aula é uma das coisas que mais gosta de fazer e classifica o contato com os alunos como especialmente gratificante.

Pode-se encontrar uma explicação para esse grau de centralização nas palavras de Fleury e Fischer (1996) que ponderam que enquanto a firma é pequena, cabem ao único responsável por ela as decisões em sua quase totalidade e a necessidade de descentralização administrativa ainda não se colocou. No entanto, insistir em operar a franquia sozinha pode constituir verdadeiras barreiras ao crescimento da empresa.

Em termos de um sistema de recompensas e punições, a diretora esclareceu que não existe tal sistema em sua empresa, simplesmente porque ela não acredita que ele funcione. Logo, ressalta que essas políticas nunca fizeram falta e por isso não pretende implementá-las. Na opinião da diretora, quando um colaborador é admitido, o comprometimento deve vir no “pacote” e não “comprado separadamente”; afinal, o sucesso da empresa e o sucesso dos colaboradores estão interligados, ou seja, quanto mais alunos a escola tiver, mais trabalho os professores terão e conseqüentemente mais dinheiro. Laura espera que seus subordinados tenham essa consciência e se empenhem em captar e fidelizar os clientes sem esperar nenhum tipo de benefício adicional em troca.

Talvez o pensamento de Laura possa até fazer algum sentido, mas vai na contramão dos ensinamentos de Griffin (1996) de que não se deve negar benefícios, do contrário, a legitimação do poder fica comprometida.

Laura, no entanto, freqüentemente celebra datas especiais com toda a equipe; ora jantam em um restaurante, ora preparam o próprio jantar na casa da diretora. Rende bons momentos. Isso pode ser interpretado como uma busca por aprovação social, lembrando que para Weber (apud MORGAN, 2006) a legitimidade é uma forma de aprovação social; além disso, a freqüência desses eventos pode classificá-los como verdadeiros rituais, o que para Morgan (2006) são ferramentas usadas para delinear relações de poder na vida organizacional.

Em relação a eventuais demissões, a franqueada coloca que quando uma demissão se faz necessária, ela a executa sem o menor constrangimento e explica os motivos para que o funcionário reflita e evite cometer os mesmos erros. Exemplifica com o caso da agente de atendimento que se recusava a vestir o uniforme até que um dia foi convocada a comparecer na sala da diretora, a qual explicou: “Se o patrão determina que você use o uniforme, você usa o uniforme; é assim em qualquer empresa do mundo, inclusive nesta!”.

Ao comparar a diretora do primeiro ano de atuação com a diretora atual, Laura expôs uma mudança interessante de comportamento: passou a ser mais maleável em alguns aspectos e mais rigorosa em outros. Em relação às diretrizes da matriz, por exemplo, conta que a experiência permite melhor avaliá-las e as mesmas deixaram de ser tão “sagradas” quanto eram inicialmente. Talvez nos primeiros passos, devido à maior insegurança, seja natural que os franqueados se agarrem às normas, o que tende a se dissipar à medida que adquiram confiança (ou a medida que tenham seu poder legitimado). Em suma, 26 anos de trabalho trouxeram serenidade para que a diretora avaliasse as situações contingencialmente. Outro ponto é a questão da inadimplência. Laura explicou que se sensibilizava muito facilmente e tolerava que alguns alunos prosseguissem estudando mesmo com pendências financeiras acumuladas. Porém agora, ao contrário de ser maleável, Laura estipulou a quitação total do nível corrente como pré-requisito para efetuar a matrícula, afinal, franquias do CCAA não são entidades filantrópicas, mas empresas privadas como qualquer outra: com contas a pagar.

7.4.3. Observação do Ambiente

No primeiro contato telefônico, Laura informou que nas próximas semanas estaria no exterior para acompanhar alguns alunos em uma viagem organizada pela escola com assessoria de uma agência de turismo, portanto, o encontro teria que ser adiado. No segundo contato, que ocorreu em data sugerida pela franqueada, a entrevista foi prontamente agendada, sem maiores dificuldades.

Os móveis da sala da diretora Laura não são novos, mas a sala é espaçosa, está equipada com ar condicionado e tem vista para avenida. Na parede detrás da cadeira da diretora estão suspensos alguns quadros com diplomas e certificados em nome de Laura, talvez objetivando mostrar que uma renomada instituição lhe outorgou poderes ou lhe concedeu o aval para realização de seu trabalho e que suas decisões possuem um respaldo acadêmico.

Outro fato que chamou a atenção foi que, dentre as quatro entrevistas realizadas, esta foi a única cujo tempo de visita foi igual ao tempo de entrevista, isso porque a conversa preliminar (não relacionada ao assunto do trabalho) foi breve e Laura atendeu de forma muito cortês, porém bastante direta, beirando uma objetividade germânica.

7.5. COINCIDÊNCIAS E PECULIARIDADES

Este sub-capítulo tem o propósito de fazer um cruzamento dos dados obtidos tanto nas quatro entrevistas quanto nas observações no intuito de identificar coincidências e peculiaridades entre as franquias, os franqueados e suas formas de administrar.

A iniciar pelas franquias, um ponto comum entre elas é que todas são relativamente pequenas, talvez em razão da própria limitação geográfica, posto que as cidades onde estão localizadas também são pequenas. Aliás, a valorização atribuída pela sociedade a um cargo de diretor de empresa é mais acentuada nessas regiões do que nos grandes centros urbanos, e o único entrevistado que declarou isso abertamente foi o franqueado Alberto, ao informar ser reconhecido em locais públicos em razão de sua atividade profissional.

Outra similaridade identificada, fruto das observações, é que todas as escolas estão dentro dos padrões visuais, tanto externos quanto internos, estipulados pela franqueadora, o que denota respeito por parte dos franqueados a quem lhes concedeu autorização do uso da marca.

Quanto aos franqueados, classificá-los como empreendedores pode ser passível de discussão, pois empreendedores possuem uma variedade de características que se manifestam diariamente. No entanto, o mínimo que se pode afirmar é que todos os diretores entrevistados, sem exceção, “foram” empreendedores em determinado momento de suas vidas, que foi o momento da abertura ou da compra da empresa, ou seja, tiveram uma atitude empreendedora e, embora ninguém tenha acordado e decidido ser franqueado, todos avistaram uma oportunidade e a agarraram.

Além disso, todos os franqueados ocupam o cargo de diretor(a) e, uma vez que Morgan (2006) coloca que a autoridade está tipicamente associada com a posição que alguém mantém, todos os entrevistados possuem a autoridade formal como uma de suas fontes de poder.

Ao serem incitados a recordar de algum problema inerente a algum colaborador, ninguém mencionou conflitos pessoais ou dificuldades de relacionamento; mas pressupondo que eles existam, observa-se que há uma peculiaridade na forma com que os franqueados lidam com o conflito. Alberto, por exemplo, por meio de uma manobra política encobre o conflito ao ocultar o motivo da demissão; Laura resolve o conflito recorrendo às regras e regulamentos da empresa; já Zenilda o faz com seu perfil paternalista; enquanto César atua sobre o conflito com respaldo no organograma da empresa, leia-se autoridade formal.

Agora no campo das peculiaridades então, Laura é a única franqueada que não delega nenhum departamento, seja financeiro, de coordenação pedagógica ou marketing, absolvendo, portanto, a totalidade das responsabilidades da empresa para si, talvez devido a sua formação de natureza operacional. Ademais, Laura é a única diretora que não adota práticas de recompensas.

Os diretores Laura e Alberto adotam procedimentos opostos ao executar demissões de colaboradores. Enquanto Laura expõe claramente os motivos, no intuito de conscientizar o ex-funcionário de suas falhas para que o mesmo venha a apreender e se profissionalizar, Alberto prefere não entrar no mérito dos “porquês” e evitar um possível desgaste no relacionamento.

Também existe uma diferença entre os comportamentos de Laura e Zenilda. Enquanto a primeira dirige a empresa visando o cumprimento de normas, o que dificilmente abre espaço para sensibilidade no âmbito dos relacionamentos, Zenilda administra as relações sociais de forma a criar um ambiente de convívio aconchegante.

Tudo o que César admirava em um de seus patrões é o que Zenilda não faz (imposição de metas, cobrança de resultados, pressão decorrente de prazos). Isso, a primeira vista, transmite a imagem de ambiente de trabalho literalmente tranqüilo, mas a médio prazo pode impedir o amadurecimento profissional dos colaboradores.

César é o único franqueado que tem sócios e, embora as funções de cada um tenham sido bem delimitadas, o fato de ter sócios poderia se traduzir em maior pressão devido a obrigatoriedade de prestação de contas. Porém César contornou esse risco ao elaborar uma estrutura organizacional propícia a um trabalho mais autônomo e independente. César também é o diretor com o maior número de fontes de poder, talvez por haver uma possível relação diretamente proporcional entre a complexidade da organização e a quantidade de fontes de poder de seu diretor.

Outra peculiaridade, a nível de inferência, pode estar ligada ao gênero. Os homens enfrentaram maiores dificuldades no início de suas vidas profissionais, e talvez por isso pareceram mais “afoitos” em busca da consolidação e ampliação de suas empresas. Eles foram mais agressivos e adotaram um comportamento de quem tem muito a ganhar.

Não houve compatibilidade no quesito escolaridade e, ainda em termos de inferência, a baixa escolaridade parece tornar a administração mais intuitiva, a medida que o aumento no grau de escolaridade tende a firmar os passos e o timbre de voz dos diretores.

De maneira geral, o resultado das entrevistas foi muito positivo, tendo em vista que, a despeito de algumas semelhanças, cada diretor acrescentou formas de pensamento distintas. Quando lhes foi requerido que comparassem a gestão do primeiro ano de empresa com a gestão atual, por exemplo, não houve duas respostas iguais. César esclareceu que hoje ele “pensa” mais, no sentido de tornar o resultado de seu trabalho mais eficaz, inclusive, dedicando tempo na construção de alianças interpessoais, além disso, é o único franqueado que adquiriu outras unidades do CCAA; Laura, por sua vez, explicou que o passar do tempo aguçou sua capacidade de discernimento, permitindo reavaliar algumas linhas de conduta e; Alberto ressaltou o aumento da sua popularidade como diretor de escola de idiomas.

Além disso, os franqueados encontraram meios diferentes de simbolizar seu poder. Alberto foi notório pela organização e seriedade; enquanto a simpática Zenilda surpreendeu pela acessibilidade; César, com seu atraso, transmitiu a imagem de um homem de negócios ocupado; já Laura, na mesma linha de César, usou da objetividade, talvez para expressar pressa em virtude dos muitos afazeres inerentes ao cargo.

7.6. ANÁLISE DOCUMENTAL

Como visto na descrição do cenário da pesquisa, uma das vantagens das franquias em relação à uma empresa comum é o suporte prestado pela matriz aos seus “clientes”, principalmente nos primeiros passos. Esse apoio ocorre de várias maneiras, entre elas estão o treinamento presencial e a consultoria remota. Mas ocorrem também por meio dos manuais do franqueado. Trata-se de livros divididos em categorias, tais como gestão financeira, políticas de marketing, coordenação pedagógica e gestão de pessoas, que apresentam uma série de diretrizes a serem seguidas pelo franqueado. O documento a ser analisado, então, será o manual de gestão de pessoas, o qual será dissecado a luz do referencial teórico deste estudo.

Surpreendentemente o primeiro capítulo do manual de gestão de pessoas aborda justamente do organograma e descrição dos cargos. É pertinente resgatar Morgan (2006) que expôs que posição e poder estão tipicamente associados, pois a posição é definida em termos de direitos e obrigações, criando um campo de influência do que se pode ou não operar, além disso, as posições no organograma também definem esferas de delegação de autoridade.

O manual recomenda que o diretor esteja no topo da pirâmide, sem par, e lhe atribui as funções de controle do fluxo financeiro da empresa, planejamento do orçamento, acompanhamento dos serviços contábeis, entre outros. Também sugere que o diretor tenha ensino superior completo. Essas informações quando confrontadas com as entrevistas permitem afirmar que nem todos os franqueados seguem essas diretrizes por inteiro.

Uma frase do manual que chamou a atenção é a seguinte: “O exercício pleno das atividades profissionais se dá após cinco anos de experiência na área.” Porém não há nenhuma explicação sobre a razão dessa afirmação ou sobre o porquê desse período. Seria esse o tempo médio para que os diretores tenham seu poder legitimado?

Os capítulos subsequentes abordam processos seletivos, treinamento e avaliação de desempenho, porém não o fazem de maneira muito aprofundada, apenas fornecem informações elementares que se assemelham com dicas. Essas dicas têm sustentação no bom senso em geral, o que não desmerece, no entanto, seu valor e/ou utilidade.

O último capítulo é intitulado Liderança e uma de suas frases é: “Um líder eficaz deve saber conquistar o respeito da equipe, não pela sua posição, e sim pela sensibilidade do que é direito e justo. Liderar não é exercer poder [...]”.

Conquistar o respeito da equipe pela sensibilidade do que é *justo* vem ao encontro do ensinamento de Griffin (1996) de que os funcionários têm um agudo senso de justiça. A importância de uma conduta administrativa justa é reforçada pelo manual, que reza que o bom líder deve buscar cada vez mais uma sólida formação técnica aliada à capacidade de cultivar valores éticos, como *justiça*, tolerância e solidariedade.

Porém o manual, ao explicar que o líder não deve conquistar o respeito da equipe pela sua posição, talvez devesse realizar uma adequação e colocar que o líder não deve conquistar o respeito da equipe *apenas* pela sua posição. Afinal, tal afirmação é antagônica com o primeiro capítulo do manual que destina-se justamente ao posicionamento de cargos no organograma e suas descrições. Em adição, ao expor que liderar não é exercer poder, o manual realça ainda mais esse antagonismo, pois parece abordar o poder com negatividade, sendo que o posicionamento de cargos no organograma pode ser interpretação como a delimitação de fronteiras de exercício de poder, no intuito de evitar conflitos de interesse e acomodar forças invisíveis por meio da formalidade, o que é benéfico para a empresa.

Por fim, o manual ressalta a importância das relações sociais ao afirmar que é comum encontrarmos pessoas capacitadas realizando diferentes atividades com maestria, porém, com dificuldade em manter relacionamentos interpessoais de qualidade. E será que o contrário também pode acontecer? Pessoas com facilidade de se relacionar podem pecar no desempenho de suas funções? Ao repassar o filme dos franqueados e colocar Zenilda e Laura em dois extremos, torna-se fácil distinguir quem enfatiza os relacionamentos de quem enfatiza as tarefas, evidenciando, inclusive, aqueles que buscam o equilíbrio entre os estilos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A idéia inicial de um processo de legitimação de poder envolvia apenas o patrão e seus subordinados como principais agentes, e tinha um caráter quase que exclusivamente relacional. Esta visão acabou se tornando um tanto quanto míope, ao passo que alguns entrevistados a ampliaram, mostrando que essa aceitação também deve ocorrer entre sócios e perante a sociedade como um todo. Além disso, a legitimação do poder ultrapassa, e muito, o campo das relações, pois envolve a “aprendizagem” de maneira geral, o que, por conseguinte, traz “autoconfiança” àquele que ocupa a cadeira de gestor, criando uma sinergia entre aprendizagem e autoconfiança.

Seria injusto ter que responder se os franqueados tiveram seu poder legitimado com um simples “sim” ou “não”, pois o assunto, que já foi inclusive descrito como sendo subjetivo, levanta outra questão: Pode a legitimação do poder ser parcial? Tendo como base as diversas fontes de poder explicadas por Morgan no referencial teórico, o resultado da pesquisa mostrou que alguns diretores possuem determinadas fontes de poder, enquanto outros diretores possuem outras. A quantidade de fontes de poder também pode variar, porém um maior número dessas fontes não necessariamente é sinônimo de legitimação consolidada, uma vez que elas podem ser oriundas da complexidade da estrutura da empresa, não se fazendo necessárias em organizações mais rudimentares. Seria, então, possível medir matematicamente o nível de legitimação do poder adotando alguns critérios mais ou menos importantes?

Julga-se, enfim, o estudo como positivo, tendo em vista que a descrição da trajetória profissional dos entrevistados permitiu identificar alguns traços de seus perfis e analisar as práticas de exercício de poder que adotaram ao longo de seus processos de legitimação do poder de forma contextualizada, vindo ao encontro dos objetivos propostos pelo estudo.

Aos futuros franqueados que aqui buscaram subsídios, talvez tenham se desapontado ou se frustrado diante da ausência de garantias, no entanto, cabe ressaltar que diante do caráter imaterial de fenômenos ligados ao ser humano não se pode obter um nível de certeza absoluta. Nenhum participante desta pesquisa esteve totalmente preparado em seu primeiro dia de trabalho e todos criaram uma cultura organizacional naturalmente, com base em suas crenças, sejam elas de fundo intuitivo ou acadêmico, cultura esta que se re-moldou com o passar do tempo. Sugere-se, entretanto, que criem padrões para punir com exemplaridade, mas apenas quando necessário, na medida certa e de forma simétrica com relação aos demais, pois Griffin (1996) esclarece que o propósito não é a punição em si, mas o desenvolvimento de um senso de disciplina. Estipule também critérios de recompensa no intuito de demonstrar gratidão e reconhecimento à sua equipe de trabalho, Griffin garante que “[...] este reconhecimento criará neles um sentimento de lealdade e eles serão mais úteis a você em tempos de conflito [...]” (1996, p. 106).

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- AMORIM, Maria Cristina Sanches; PEREZ, Regina Helena Martins. **Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina: RCA – Revista de Ciências da Administração, 2010.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. 2005.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 5 ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.
- BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Administração On-Line. 2000.
- CALDAS, Miguel; MOTTA, Fernando. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CORRIGAN, Paul. **Shakespeare na administração de negócios: lições para gerentes e executivos que ambicionam atuar como verdadeiros líderes no mundo de hoje**. São Paulo: MAKRON, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 23 ed. São Paulo: Graal, 2007.
- FREITAS, Henrique. **Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação**. Revista de Administração. São Paulo, 2000.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. 2005.
- GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GUNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. UnB – Universidade de Brasília. Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.
- HEISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review. 1989.

KATZENBACH, Jon R. **Os verdadeiros líderes da mudança**: como promover o crescimento e o alto desempenho na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LIMA, Manolita Correia. **O método de pesquisa-ação nas organizações**: do horizonte político à dimensão formal. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. 2005.

MATTOS, Ana Maria; FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**: adequada à NBR 14724 de 2011. Biblioteca da Escola de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação**: razões e sugestões para sua análise. RAP. Rio de Janeiro, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAZ, Juliana Albuquerque da; SILVIA JÚNIOR, Antonio de Souza. **A liderança na “corda bamba”**: Quais habilidades o líder deve desenvolver para gerenciar e não potencializar conflitos? UFPE – Universidade Federal de Pernambuco. Anais do Enanpad, 2009.

PIROLO, Maria Amélia M. et al. **Pesquisa de opinião em relações públicas**: técnicas ou estratégias? Revista Acadêmica do Grupo Comunicacional de São Bernardo. 2004.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVIA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa**: descrição e aplicação do método. Lavras, 2004.

THURLER, Monica Gather. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: ARTMED, 2001.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette. **Empregabilidade negociada**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Valter Afonso; TIBOLA, Fernando. **Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações**: trilhas para pesquisas futuras. RAC. 2005.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. 2ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

ANEXO – ROTEIRO DA ENTREVISTA COMENTADO

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Aos entrevistados lhes foi solicitada a autorização para divulgação de seus nomes no trabalho. Nenhum preferiu o anonimato. Mesmo assim, optou-se por preservar suas identidades e não os expor.

1) Qual a sua experiência profissional?

Esta pergunta visa promover o objetivo específico “a” que é o de caracterizar o perfil do franqueado descrevendo e analisando sua trajetória profissional.

2) Quais as razões que lhe motivaram a comprar uma franquia da rede CCAA?

Pretende identificar o vínculo dos entrevistados com a marca e saber se eles já possuíam algum conhecimento desse modelo de negócio. Também cria uma “ponte” entre a experiência profissional prévia dos franqueados e o cargo de diretor de escola.

3) Como constituiu a equipe de trabalho?

Esta pergunta foi feita no intuito de descobrir se o novo diretor manteve os mesmos colaboradores ou substituiu alguns e como escolheu as pessoas e definiu os cargos, ou seja, como montou a estrutura da empresa.

4) Descreva algum problema administrativo, financeiro, legal ou ético e como você “lidou” com a situação.

Prestou-se especial atenção na postura do franqueado frente a esse problema para avaliar como ele exerceu o poder diante da situação.

5) Que funções você delega e quais faz questão de fazer você mesmo?

Essa questão aprofunda o conhecimento do organograma hierárquico da empresa obtida via questão de número 3, proporcionando uma visão acerca do grau de (des)centralização da empresa. Também buscou-se entender o sistema de tomada de decisões.

6) Qual é a política de recompensas e punições da empresa.

Para Griffin (1996), o sistema de recompensas e punições está intimamente ligado ao processo de legitimação do poder. A resposta ajuda a identificar falhas e acertos em cumprimentos ao objetivo específico “b”.

7) Compare o diretor do primeiro ano de trabalho com o diretor de hoje.

Oportuniza aos diretores ponderarem sobre um possível amadurecimento refletido em suas atitudes, o que permite analisar algumas implicações, geralmente positivas, no processo de legitimação do poder.