



IV Colóquio Internacional sobre  
Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



## A QUESTÃO DO PODER NO AMBIENTE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UMA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Francisco Isidro Pereira

### RESUMO

As organizações existem nos setores público e privado, com fins lucrativos ou não, em situações de trabalho voluntário e trabalho por dinheiro. Cada um desses tipos de organização difere em termos de objetivo, quadro de pessoal e outras variáveis, mas os problemas de poder organizacional e muitas vezes da própria sobrevivência individual estão presentes em cada uma delas. No âmbito da gestão universitária o poder continua formatando um fenômeno intrigante, complexo e camuflante. Com intuito de fornecer suporte empírico ao escopo da pesquisa, tomou-se como objeto de estudo a Universidade Federal de Roraima (UFRR), por exatamente fazer parte de sua paisagem organizacional um verdadeiro campo de batalha na sua estrutura de comando. A técnica da observação participante permitiu o acompanhamento de processos e eventos, apreendendo-se o cotidiano de decisões e ações administrativas presentes em comportamentos e atitudes do conjunto de atores envolvidos no cenário da realidade estudada. Todo o conjunto de informações registradas leva a conformar as contingências como dotadas de poder e não as pessoas.

### INTRODUÇÃO

O poder é um fenômeno intrigante, complexo e camuflante. Ao se adentrar nos capilares das sociedades, deduz-se quão metamorfofóxico se perfila. O fenômeno do poder se delinea tão dinâmico que parece impossível mapear suas relações. Sua amplitude conceitual sinaliza pouco provável nas fronteiras de uma investigação. Mas conforme FARIA (2003) o pesquisador deve buscar a compreensão do poder por meio da observação e da análise das múltiplas manifestações desse poder, atentando para as vozes dos diferentes atores organizacionais.

As organizações existem nos setores público e privado, com fins lucrativos ou não, em situações de trabalho voluntário e trabalho por dinheiro. Cada um desses tipos de organização difere em termos de objetivo, quadro de pessoal e outras variáveis, mas os problemas de poder organizacional e muitas vezes da própria sobrevivência individual estão presentes em cada uma delas. Poder e sobrevivência são constantes encontradas em todas as organizações onde quer que estejam localizadas. Em todas as situações em que um grupo de pessoas se propõe conseguir objetivos através de seus esforços organizados vão desencadear disputas por áreas de atuação, por *status* e, freqüentemente, destruição da organização. Gestores e trabalhadores individualmente, assim como grupos de trabalhos, fazem avanços e retiradas. E, em alguns casos, do ponto de vista da organização, cometem “assassinatos” e “suicídios”. Não obstante, como atesta DAFT (1990), incerteza e conflitos são naturais e inevitáveis.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Com intuito de emergir a questão do poder no âmbito da organização pública e fornecer suporte empírico ao escopo da pesquisa, tomou-se como objeto de estudo a Universidade Federal de Roraima (UFRR), por exatamente fazer parte de sua paisagem organizacional um verdadeiro campo de batalha na sua estrutura de comando em fins de 97, perfazendo um ambiente propício a pesquisa. Além disso nesta dinâmica oculto-manifesto se definem os termos da operação dos controles sociais, ou seja, são as relações de poder que permitem operar as diversas formas de controle social nas organizações. A proximidade e o envolvimento do autor contribuíram para a captura de dados e responder a pergunta de como o poder é usado para transformar as pessoas em personagens que articulam um jogo de relações que permitem operar as diversas formas de controle social.

### **APORTE TEÓRICO**

O contexto de estudo da pesquisa sublinha agentes internos da UFRR travando lutas, ameaças, chantagens, coalizões com seus colegas. A respectiva reação organizacional perfila-se como um processo dinâmico de conflito, expressando-se por meio de ações e reações em que cada participante influencia e é influenciado. Vários fatores manifestam-se intervenientes nessa relação (recursos, conhecimento, cultura, autoridade, entre outros) a fim de que prevaleçam seus interesses.

Conforme CLEGG (1992), todo membro de uma organização complexa é apenas um elo em um não menos complexo de autoridade multidimensionado. Idealmente, na concepção racionalista das elites, de planejadores e pelo mesmo motivo de numerosos teóricos, tais elos não deveriam jamais provocar resistências, oferecer qualquer obstáculo ou causar algum problema de obediência. Ora, raramente, isto acontece na prática. Esta resistência tende a estar presente em toda parte e os níveis hierárquicos são raramente ou nunca elos passivos. Como já frisado, DAFT (1999), aponta a incerteza e os conflitos como naturais e inevitáveis, salientando a política como o mecanismo para alcançar o acordo. Não obstante na percepção de SROUR (1998), todo processo político representa uma disputa de interesses, opera como um fogo cruzado de pressões. Com qual propósito? O de satisfazer a alguns interesses em detrimento de outros, fazendo com que algumas discussões sejam tomadas e se tornem imperativas. Ou seja, todo processo político corresponde a uma produção, da mesma maneira que ocorre quando se processam matérias-primas. Na entrada, ao invés de insumos físicos, irrompem demandas, pleitos e reivindicações, entram na liça interesses sociais que funcionam como objetos de trabalho imateriais. Na saída, ao invés de produtos físicos, decisões que afetam diretamente os interesses envolvidos, vindo ao encontro de uns, e indo de encontro àqueles outros que serão contrariados. O processo todo subordina-se a duas forças opostas: apoios que legitimam a tomada de decisões e resistências que visam a modular ou a impedir certa ação. Nas organizações, os agentes medem forças: proprietários e gestores fornecem a coalizão dominante; gestores integram a equipe diretiva, trabalhadores opõem resistências, a não ser que participem das decisões ou partilhem resultados, clientes, fornecedores, investidores, autoridades, sindicatos, mídia, comunidade circunvizinha e associações funcionam como *lobbies* ou como sustentáculos redes informais de poder (panelinhas, patotas ou igrejinhas) lançam seus mil tentáculos.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A ação organizacional é o resultado indeterminado de lutas importantes entre diferentes atores: entre pessoas que dispõem de recursos diversos; entre pessoas cujas identidades organizacionais serão modeladas pelo modo como as práticas disciplinares pesam sobre elas, ou mesmo pela utilização que fazem de conhecimentos técnicos; e entre pessoas que procuram exercer o poder e determinar a natureza da ação organizacional e demais táticas de que as pessoas se utilizam habitualmente em relação às suas origens, trabalho e lutas. Em consequência, os interesses dos atores nas organizações e as decisões que eles tomam dependem necessariamente das formas variadas de cálculo organizacional. Também a ação organizacional não pode reduzir-se à expressão de algum princípio interno essencial, quando se faz apelo a um princípio único e essencial, negligencia-se necessariamente a complexidade e as condições nas quais as ações organizacionais aparecem.

Na mesma ordem de idéias, CLEGG (1992) ainda adverte: não se pode também explicar as políticas de toda a organização segundo uma teoria geral da exploração do trabalho, nem pode fazê-lo consoante a uma racionalidade interna e isto por uma razão bem simples - muitos elementos relacionados a outros aspectos da identidade são esquecidos ou pouco explorados nas numerosas teorias da organização. Num contexto organizacional organizado, as condições gerais de dominação econômica podem deixar de ser o elemento mais importante de uma resistência ou de um combate, ou seja, outras origens particulares de dominação podem ocupar importância primordial no plano organizacional. Em conclusão, a divisão do trabalho é personalizada, sexuada, departamentalizada, hierarquizada, espacialmente fragmentada, para citarmos alguns aspectos. Todas estas realidades podem gerar lutas internas, resistências, poder e adesões.

HARDY e CLEGG (2001) caracterizam as organizações como arenas dentro das quais a política a respeito do gênero aparece. Na abordagem metafórica de MORGAN (1986), a organização pode ser vista como sistema de atividades políticas, um espaço de relações entre interesses, conflito e poder. A política de uma organização é deflagrada nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atuações, bem como nas incontáveis intrigas interpessoais que provocam desvios no fluxo da atividade organizacional. Como comportamento tipicamente territorial, a política ocorre quase sempre de um modo que é invisível a todos, exceto aos diretamente envolvidos.

Retomando DAFT (1999), a política, como poder, é intangível e difícil de medir. Ela se esconde da visão e é difícil observá-la de forma sistemática. No entanto, analisam HARDY e CLEGG (2001), as organizações são locais nos quais a negociação, a contestação e a disputa entre agentes organizacionalmente ligados e divididos são ocorrências rotineiras. Divisões de trabalho são tanto objeto quanto o resultado de uma disputa.

Urge ainda recorrer a CHANLAT (1999) quando refere que toda pessoa é um ator e que a realidade da interação dos diferentes grupos e indivíduos que as compõem, compreende também aqueles e aquelas que estão no nível inferior da hierarquia.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Como todo universo social, o mundo das organizações é igualmente um mundo de signos, um espaço onde as diferentes linguagens se entrecrocaram, um teatro onde se passam comédias, tragédias e dramas, uma realidade mais ou menos imaginária, um universo de onde saem significações múltiplas que dão um sentido às diversas ações. Contudo, lá, ainda em nome da racionalidade da eficácia, essa realidade é, na maior parte do tempo, ocultada ou reduzida, com frequência, a *slogans* vazios de sentido. Mesmo assim consoante a HARDY e CLEGG (2001), os atores organizacionais tentam escrever, dirigir e posicionar todos os demais. Daí a fragilidade de grupos unificados de interesses.

As ações organizacionais só podem ser designadas como tal a partir de referências a regras que as identificam. No entanto, conforme CLEGG (1992), onde existem regras, devem existir reinterpretações. Elas não podem jamais fornecer sua própria interpretação. As questões de interpretação são sempre ligadas aos processos pelos quais as ações se concretizam e são sinônimos de regras. Nesse caso, estabelecer regras é em si mesmo uma atividade de poder. Porém, esta atividade só se concretiza por ações, processo que constitui a concretização de sentido pelo qual o simbólico se fixa. As regras e os jogos tendem sempre a se transformar em objeto de contestações do sentido, por alguns jogadores que introduzem algumas jogadas pessoais e também atuam como árbitros, recurso supremo do poder.

Focaliza STRAUSS (1978) que o poder é uma ação que aumenta em princípio com a autoridade que a delega; a delegação de autoridade só pode efetivar-se através de regras que comportam necessariamente liberdade, esta liberdade dá potencialmente poder a quem é delegada. Daí decorre o fundamento implícito e geralmente aceito da ordem negociada e, ao mesmo tempo, sua fragilidade e sua instabilidade.

HINDESS (1982) salienta que não se deve conceber o poder como uma capacidade que se exerce ou não, mas ao contrário, é uma questão fundamental de mobilização de recursos e de meios de ação num contexto de luta específica, quando o critério de sucesso, no plano da reprodução e da transformação das coisas, é contestado. Nesse sentido encarando a organização como fonte de poder traceja, VIEIRA e LEÃO (2000), esta envolve valores culturais sedimentados ao longo da história da instituição, o que torna a análise um trabalho de grande complexidade. Além disso, não se pode desconsiderar a observação de DAFT (1999) quanto a manifestação do poder no interior da instituição. Ele existe apenas no relacionamento entre duas ou mais pessoas e pode ser exercido no sentido vertical ou no horizontal. Vale mencionar que nesse contexto, de acordo com HERSEY e BLANCHARD (1982), a fonte de poder muitas vezes provém de um relacionamento de uma pessoa com indivíduos importantes, dentro e fora da organização. Numa universidade, por exemplo, é mais provável que seja influente um chefe de departamento que é amigo íntimo do reitor do que os chefes de departamento que não tem um relacionamento desse tipo.

Um estudo de KIPNIS, SCHMIDT e WILKINSON (1980) identificou sete dimensões de como os funcionários transformam suas bases de poder em ações específicas. Em ordem de frequência de uso estão assim distribuídos:



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



*Razão*: utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional de idéias.

*Mobilidade*: utilização de elogios, criação de um clima de boa vontade, postura humilde tentativa de parecer amigável antes de fazer o pedido.

*Coalizão*: obtenção de apoio, para a idéia, de outras pessoas na organização.

*Barganha*: uso de negociação através de troca de benefícios ou favores.

*Afirmção*: utilização de uma abordagem direta e vigorosa, como pedido de aceitação sumária da requisição, repetidos lembretes, ordens para o cumprimento do pedido e a citação das regras que exigem obediência.

*Autoridades superiores*: obtenção de apoio, para a idéia, dos níveis mais altos da organização.

Finalmente cabe ressaltar os refinamentos teóricos de poder tratado por MINTZBERG (1983), os quais mencionados por CLEGG (1992), MACHADO (1998) e BORENSTEIN e CUNHA (1999). Em nível da organização como um todo, o autor foi quem demonstrou maior preocupação em desenvolver um referencial de análise do poder levando em consideração o aspecto dinâmico e complexo do fenômeno. Segundo MACHADO (1998) a adequação da proposta de Mintzberg para a análise do poder nos grupos de trabalho, considerando as relações mútuas de influência, poderia significar importante contribuição conceitual metodológica e constituir um desafio para aqueles que pretendem compreender, de forma mais completa, o comportamento dos grupos organizacionais.

Entretanto para atender aos meandros contidos na investigação empírica empreendida na instituição, o autor desse trabalho considera mais convenientes a lógica delineada por HARDY e CLEGG (2001), qual seja, o poder não envolve a tomada de determinada posição, a identificação de quem possui mais ou menos poder, mas sim a busca da descrição de seu papel estratégico.

### **PROCESSAMENTO METODOLÓGICO**

As circunstâncias envolvidas em torno do autor desse trabalho possibilitaram a concretização do presente estudo. Os desdobramentos da situação vivenciado na instituição, a qual está vinculado, vislumbrou a perspectiva de investigação quanto o papel estratégico do poder em tornar as pessoas em personagens que numa teia de relações arquitetaram um jogo da moralidade organizacional à instituição.

A pesquisa tem as características de um estudo descritivo, qualitativo e empírico. Adotou-se como técnica de captação de dados a observação participante. De acordo com HAGUETTE (2000) a técnica não supõe nenhum instrumento específico para direcionamento, tal como questionário ou um roteiro de entrevista, e, por esta razão, a responsabilidade de seu sucesso pesa quase que inteiramente sobre os ombros do observador. Nestes termos se ancorou nos axiomas e corolários de BRUYN (1996), os quais relacionados com o papel que deveria desempenhar como observador participante:

*Axioma 1: O observador participante compartilha da vida ativa e dos sentimentos das pessoas em termos de relações face a face.*



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



*Corolário: o papel do observador participante requer ao mesmo tempo desprendimento e envolvimento pessoal.*

*Axioma 2: O observador participante é uma parte normal da cultura e da vida das pessoas sob observação.*

*Corolário: o papel científico do observador participante é interdependente com seu papel social na cultura do observado.*

*Axioma 3: O papel do observador participante reflete o processo social de vida em sociedade.*

O delineamento do estudo foi restrito a um episódio circunstancial onde a interface das pessoas envolvidas, atribuiu-se letras para assegurar o anonimato de suas identificações. Portanto tomam parte no cenário de estudo o elenco constituído por: Reitor, Vice-Reitor, Interventor do Ministério, Procuradora Jurídica-**C**, Diretora do Centro de Ciências Administrativas e Jurídicas-**D**, Diretora da Biblioteca-**E**, Chefe do Departamento de Economia-**F**, Pró-Reitora de Graduação (sobrinha do reitor)-**G**, motorista a disposição da Reitoria-**H**, Chefe de Gabinete-**I**, Diretora do Departamento de Patrimônio e Administração-**J**, as Pró-Reitoras: de Pesquisa e Pós-Graduação(PRPG)-**K**, e Assuntos Estudantis e Extensão (PRAE)-**L**, Professor cedido-**A**, Pró-Reitor de Planejamento-**B**, Docente cedida-**N**, Diretor do Centro de Ciências Tecnológicas(CCT)-**M**, Professores do Centro de Ciências Agrárias (CCT):**R, O e Q**, Professor do Departamento de Administração-**P**. Com a participação especial, o Sindicato dos Professores.

Para reconhecer a relação de identidade e poder recorreu-se ao campo da narrativa. Entendida aqui muito além dos gêneros formalmente conhecidos: romance, filme, contos. Conforme PENTEADO (1998), por intermédio das narrativas pode firmar identidades diferentes daquelas fixadas pelas narrativas hegemônicas. Pode romper a trama que liga as formas dominantes de contar histórias à produção de identidades e subjetividades sociais. A formatação do estudo foi também alicerçada com dados secundários os quais obtidos via exame de documentos, tais como portarias e relatório de gestão e material circulado internamente, como planfetos e divulgações via Assessoria de Comunicação da Reitoria da instituição, por meio eletrônico. Tais fontes secundárias se configuraram importantes na apreensão da realidade estudada a partir de março de 2002 tendo em vista o afastamento do autor da instituição para fins de estudo de doutoramento, o que não compromete o estudo pois como aborda FARIA (2003), ao estudar as organizações e as relações de poder não se trata de vincular a concretude do fenômeno com as possibilidades de sua observação direta: um fenômeno pode ser concreto sem ser observado diretamente.

Apesar dos esforços algumas limitações mais relevantes devem ser destacadas:

1 – Existe a possibilidade de o trabalho ter sido contaminado pelo viés perceptivo do pesquisador, especialmente quanto à seletividade da observação.

2 – Da mesma forma, o viés interpessoal do observador pode ter moldado, a partir das emoções, defesas etc., o que foi visto como significativo e a maneira como foi percebida a interação humana.

3 – Trata-se de um estudo único, restrito a um episódio atípico, podendo estar retendo o viés sociocultural do observador, condicionado pelas condições específicas da organização.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



### A PESQUISA

Com intuito de identificar contornos analíticos, dividiu-se o estudo em cinco períodos: 1) Mar-Nov/97 – Geração do Conflito; 2) Dez/97 – Eclosão do Conflito; 3) Jan/98-Nov/99 – Gestão do Conflito; 4) Dez/99-Fev/00 – Desfecho e 5) Fev/00-Fev/04 – Gestão da Reconstrução

#### Período Mar-Nov/97 – Geração do Conflito

Os fatos levantados para contemplar esse período, de uma certa maneira têm resquícios ao longo do ano de 96 quando um agente externo à ecologia da instituição, sr. **A**, passa a se tornar mais presente na paisagem da organização. Dotado de uma relação extremamente íntima com o reitor, a sua circulação no âmbito da reitoria conduziu a sua nomeação para substituir o titular da Pró-Reitoria de Planejamento, o sr **B**, o qual suspeito de desvio de conduta ética. O sr. **B** também privilegiava da intimidade com o reitor. **A**, na percepção do vice reitor passou a representar ameaça a ponto de sedimentar o selamento de adeptos constituídos por **C, D, E, F, G, e H. I, J**, as pró-reitoras **K e L**, se posicionaram “em cima do muro”.

O vice reitor além de suas funções previstas no Estatuto e Regulamento da UFRR teve as seguintes atividades delegadas: 1-Concessão de licenças; 2-Autorização de pagamentos; 3-Concessão de progressão funcional aos servidores técnico-administrativos e docentes; 4-Ratificação de substituição de ocupantes de função gratificada bem como cargos de direção; 5-Concessão de lotação provisória de servidores técnico-administrativos e docentes; 6-Homologação de concursos públicos para professores substitutos e visitantes; 7-Decisão, no mérito quanto os requerimentos de servidores técnico-administrativos e docentes; 8-Designações de comissões e aplicações de penalidades em matéria de competência do Reitor 9-Convocação para eleições em matéria de competência do Reitor.

#### Período Dez/97 – Eclosão do Conflito

Com o afastamento do sr. **A** e o Reitor por conta das festividades natalinas, o vice-reitor vislumbrou uma oportunidade única para pôr em prática um plano que no entender de ZALD e BERGER (1978) consoante as suas descrições de movimentos sociais em organizações,correspondeu um *golpe de estado*. Sob o aspecto conceitual trata da tomada de poder vinda do interior da instituição, no qual o objetivo primordial é deslocar os detentores da autoridade mantendo intacto o sistema de comando. Foi estratégico no sentido que nesse período por causa da localização geográfica da instituição(norte do País) o movimento de viagem é intenso, com reservas realizadas com pelo menos oito meses de antecedência, onde há um domínio absoluto de uma única companhia aérea. Isso retardaria o retorno de ambos. Diante disso o vice-reitor “reassumiu” a Reitoria e dentre outras medidas tomadas exonerou **A** de suas funções e nomeou **F**.

Paralelamente aos acontecimentos, nos bastidores, todo um conjunto de atores e coadjuvantes prepararam uma logística e acionaram uma rede de contatos para o retorno imediato. Isso tudo se passou num sábado véspera de Natal. Na manhã da segunda-feira, durante a reunião convocada pelo vice reitor no exercício da reitoria, **A** e o Reitor acompanhados de uma escolta policial, se



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



adentraram no recinto e iniciou-se um ritual de “lavagem de roupas sujas”. São desfeitos os atos e deflagra-se um rompimento literal nas relações do vice-reitor e o reitor. As atividades delegadas são reavidas, **G** é exonerada e convida-se para sua substituição uma ex-docente, sra. **N**, relotada numa IFES, situada no nordeste. E o mesmo acontece com o sr. **I**.

### Período Jan/98-Nov/99 – Gestão do Conflito

O pró-reitor de planejamento, sr **A**, reintegrado as suas funções não se sustenta por mais de três meses. Denúncias a seu respeito vem à tona tornando fragilizado o relacionamento com o reitor. O Ministério Público é acionado bem como a Polícia Federal. O reitor é acusado de vender revistas Globo Rural à própria instituição e usufruir o dinheiro na aquisição de um veículo zero quilômetro. Os dados comprobatórios são apresentados por **H**. Da mesma forma o vice-reitor é implicado na remoção de professor para interior do Estado quando o mesmo nunca havia se locomovido. Tal fato não é acobertado pelo chefe do departamento em que o docente é lotado.

O sr. **A** é definitivamente exonerado do cargo e o sr. **M**, é nomeado. Sindicâncias administrativas internas são instituídas para apurar denúncias. A sra. **K** pede demissão da PRPG, é nomeada a sra. **R**. As sindicâncias são presididas por agentes externos e não se tem continuidade por causa de um mandado impetrado pelo vice-reitor. A procuradora jurídica é exonerada e ao deixar o cargo é acusada de deletar arquivos na memória do computador.

Em meados de 98, o ministro da Educação e Cultura decide pela intervenção na instituição afastando Reitor e o vice. O interventor na categoria de Reitor *Pro Tempore*, exerce mais um papel de apaziguador do que gestor propriamente. Mantém os titulares nos cargos respectivos e procura dá ritmo a instituição. A sra. **N** decide retornar a sua instituição de origem.

Por meio de um mandado de segurança o reitor e o vice retomam as suas funções no início do ano de 99. No entanto, o cargo da vice-reitoria se restringe a uma unidade administrativa meramente figurativa. Para ocupar o cargo da sra **N**, é nomeado o professor **O**. Pouco mais de dois meses o reitor é novamente afastado de suas funções e inevitavelmente o vice assume a Reitoria. Em apenas três dias no comando exonera o sr. **M** e o sr. **N** e nomeia respectivamente, o sr. **B** e a sra. **D**. Mas, em caráter irrevogável o vice é também afastado e novamente assume o mesmo interventor designado pelo Ministério. Permanece com a maioria dos titulares dos cargos aceitando a sugestão do sr. **B** em substituí-lo pelo docente **P**. O sr. **M** é nomeado assessor. Apesar de um alto cargo o mesmo não agrega poder, vaidade e prestígio. Isso o deixa às margens do comando central.

O vice-reitor retorna em meados do segundo semestre de 99, restando 25 dias de término de mandato. Manteve inalterado os titulares dos cargos, apenas exonerando o titular da Procuradoria Jurídica. Findo o mandato a universidade fica acéfala dez dias. No entanto, nos bastidores, a cúpula do sindicato mobiliza-se quanto a escolha de um nome para gerir a organização no período de transição. Espaço temporal para materializar a “eleição”.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



### Período Dez/99-Fev/00 – Desfecho

Na convocação de uma reunião para definir o nome do Reitor *Pro Tempore*, a forma e as datas para eleger o novo reitor e vice já estava “acertado” pela ala oposicionista. Para o cargo *Pro Tempore* concorria dois nomes entre os quais, o sr. **M**, o qual foi aclamado por uma grande maioria. Cumpre ressaltar aqui a simpatia paulatina do sr. **M** com o sindicato. Na verdade à medida que a situação se definia favorável a sua permanência no contexto do poder, nada mais prático que sucumbir e/ou reposicionar suas convicções. De acordo com FARIA (2003) cada sujeito se constitui historicamente pelo modo como produz as suas condições materiais de vida, seu aparato psíquico reproduz e organiza sua individualidade, adequando-a ao sistema social para viabilizar sua vida dentro dele. O modo de ser de cada um é uma réplica, nem sempre exatamente fiel, da organização social em que se encontra inserido, de sorte que, se o sujeito se contrapuser isolada e individualmente a esta ordem, isso significa, para ele, colocar-se à margem dela. Assim, para alterar a ordem é necessário à individualidade alcançar o campo coletivo.

Aderir ao programa de gestão do nome favorito significava encampar a transparência administrativa enquanto pendurasse o período de transição. Assim se deu a reunião do Conselho e foi decidido não só a ratificação do sr. **M** para proceder a gestão no período de transição como definidas as datas da eleição do reitor e vice. As mesmas seriam disputadas independentemente das chapas constituídas.

O nome do sr. **M** foi encaminhado ao Ministério da Educação e Cultura e ratificado. E através de uma Portaria Ministerial, foram demitidos o ex-reitor e o ex-vice, sr. **F**, sr. **I**, a sra. **J** e o sr. **A**.

A consulta à comunidade acadêmica teve um resultado inusitado, mas não improvável; o reitor da chapa favorita obteve vitória, no entanto, o seu vice perdeu. Isso conduz a mais uma mobilização. Afinal o paradoxo necessita de uma solução. Reunido o Conselho, em votação nominal, a maioria escolhe o nome do vice-perdedor a despeito da vontade da comunidade. O mesmo Conselho delibera no tocante a lista tríplice a qual exigida pelo MEC, mas que não tinha o terceiro nome. E este já estava acertado pelos articuladores: tratava-se da docente doutora **Q**. No entanto, como condição primordial, **Q** teria que se retratar perante aos conselheiros que na hipótese de sua escolha por parte do Ministro a sua renúncia seria um ato irrevogável.

Até a publicação de nomeação do reitor eleito, agentes externos que fariam parte da equipe passam a circular na instituição, tomando par da realidade da mesma. Um aspecto abominado por muitos dos elementos favoráveis a nova gestão. Mas justificado tendo em vista o novo molde gestorial que pretendia-se imprimir à organização.

Sob o lema “Reconstrução”, os adeptos da nova gestão anunciam que a história da UFRR começará a partir da data da nomeação do reitor. Uma retórica que nos faz resgatar Marx (1984): “*Os homens fazem sua própria história, mas eles não fazem de sua própria iniciativa, nem das condições escolhidas por eles mesmos, mas, sim das condições que eles encontram diretamente, e que lhes são dadas e transmitidas*”.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Além do mais, focaliza CHANLAT (1999), “[...] se está inscrito na missão das universidades ser um lugar de consciência histórica, parece impensável atribuir plenos poderes a pessoas sem cultura, a menos que se queira que as universidades se transformem em lugares, elas também, sem história e, portanto, desapareçam definitivamente enquanto instituição de elevado saber”.

### Período Fev/00-Fev/04 – Gestão da Reconstrução

Em fevereiro de 00 o reitor é nomeado e empossado. O sr. **M** permanece na cúpula, embora investido de novas funções, mas continuava gerenciando a atividade-chave da instituição: o orçamento. Uma Pró-Reitoria foi criada para acomodar os agentes externos, denominações de unidades administrativas foram alteradas e o cargo de vice-reitor e pró-reitor de pesquisa e pós-graduação foram fundidos. Enquanto o reitor inicia o cumprimento de sua agenda externa, uma greve é deflagrada entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), embora com pouca adesão na instituição. As assembleias convocadas pelo sindicato não têm peso e de uma forma ou de outra a greve é objeto de pauta de reunião dos Conselhos. Os conselheiros decidem na emissão de uma portaria cujo teor suspendessem as aulas no âmbito da universidade. Na sua publicação o Departamento de Economia rebela-se contra a portaria. A implicação dessa atitude obrigava uma punição por parte da Reitoria, o que não se concretizou. Ao contrário, o gestor no exercício na reitoria o qual o chamaremos de **X**, a revogou.

Esse episódio marca a primeira “prova de fogo” aos novos elementos constituintes da Reitoria. E dada a repercussão nos bastidores ficou patente a linha de pensamento de MOTTA (1988) no tocante a realidade psíquica do sr. **X**, sobre sua interioridade. Qual seja, somente quando chega à posição de chefia é que se adquire a verdadeira visão das dimensões políticas do cargo e, portanto, não se faz tanto quanto pensava que poderia fazer antes de se tornar chefe.

A gestão é marcada essencialmente na edificação de obras: um castelo d’água, um auditório, reforma na biblioteca, construção do espaço para acomodar os veículos, reurbanização do *campus* principal, um portal de acesso principal e reformas dos blocos 1, 2 e 3. Sob a égide desses feitos, outros agentes organizacionais antes sem uma aparente expressividade no contexto da instituição, começam a se insurgir nas bases das relações de poder. **W** que faz parte do corpo administrativo, tem sob sua direção o monitoramento e controle dos gastos. Tal atividade por si só já carrega o “gene” do domínio de variáveis que configuram a formatação da gestão dos recursos financeiros. Esse indivíduo não só reforça a lealdade para com **M** como passa a ser o personagem estratégico na continuidade da detenção do poder. Essa lealdade decorre daquilo que SONNENBERG (1994) denomina de confiança. Não há como garanti-la, nem se pode ganhá-la da noite para o dia. Ela precisa ser construída com dedicação, alimentada vigorosamente e reforçada de forma constante; ela se estabelece com o tempo, aos poucos, por meio de uma longa série de experiências bem-sucedidas. **W** e **M** se encaixam perfeitamente nessa visão do autor. E conforme SHEA (1984) a confiança é o intangível definitivo. Não tem forma nem substância, mas provoca poder às ações. **W** reconhece e vislumbra um importante papel a deslanchar na condução da instituição.

Para SONNENBERG (1994) a impressão que se tem das pessoas se desenvolve a partir dos amigos comuns; das coisas sobre as quais elas conversam em reuniões, em festas e no trajeto para a



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



empresa; e das observações genéricas feitas durante o trabalho. Trata-se de atalhos para encurtar o processo de construção de relações de confiança já que o tempo no mundo de hoje é um recurso precioso, em que precisa se mover rapidamente, sem parar, para analisar todas as opções. **M** tem a ciência da exata posição no bojo político e a dimensão do seu poder. Não obstante, ele também tem consciência de quão movediço é o terreno do poder. Pressionado pela quantidade de professores afastados na busca do título de Doutor o mesmo se ver coagido.

**W** se torna Pró-Reitor de Administração em substituição a **M**. É fortalecida ainda mais a sua imagem no contexto político da instituição. **M** recolhe ao ambiente acadêmico para dedicar a seleção de seu doutorado.

Ao longo dos quarenta e seis meses de gestão, ao mapear as relações de poder, **W** superou todas as expectativas, inclusive a sra. **L**. O sustentáculo fragilizado de poder do reitor sobressai como principal variável explicativa.

FREEMANTLE (1992) catalisa bem o cenário de gestão a despeito dos ícones construídos e reformados no decorrer dos meses recém assinalados. A confiança é um artigo escasso. Começa-se a vida confiando em todo o mundo, vive-se com erosão gradativa dessa confiança e acaba a vida com a confiança restrita a um pequeno círculo íntimo de parentes, amigos e conhecidos. São esses círculos íntimos e panelinhas dentro das organizações que, na verdade, provocam divisões e criam divergências. Enfraquecem o espírito das organizações e, dessa forma, restringem o sucesso, quando não contribuem para o fracasso total. Esses círculos íntimos esforçam-se por enfraquecer o poder, conspirando para estabelecer redes clandestinas de influência, negando importantes informações aos que não fazem parte do círculo e que delas precisam, ao mesmo tempo em que alimentam os boatos com meias-verdades deturpadas. Estão sempre fazendo tráfico de influências a favor do grupo, enquanto difamam os que dele não fazem parte. Esses círculos íntimos e panelinhas expandem-se durante algum tempo e, como é inevitável, divergem das estruturas hierárquicas formais dentro da organização. Seus objetivos também divergem, porque o que os induz a dissensão é uma falha percebida da organização para satisfazer suas necessidades.

Essas rodas e panelinhas só servem para solapar a integridade da organização, talvez porque, em primeiro lugar, a organização já fosse carente de integridade. De modo semelhante, a credibilidade de certos gestores é solapada ou reforçada conforme sua ligação com o grupo, ou apoio em potencial que este lhes oferece. As lealdades dividem-se de acordo com isso. A panelinha pode, por exemplo, unir-se contra um novo membro indesejável que a hierarquia designou para a equipe. A panelinha consegue limitar a cooperação dada a essa pessoa, abstendo-se de interação social e criando um clima frio e hostil a fim de isolar o alienígena e incentivá-lo a sair do grupo.

Ninguém que não faça parte do grupo merece confiança. Para ser aceito dentro do círculo há que demonstrar adesão e confiança completa. Tem que “usar a linguagem certa” – quase sempre uma



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



linguagem de ardilosa dissensão. Tem-se que concordar com as normas e valores do grupo, normas e valores que a alta administração não apoiaria.

Os círculos íntimos, as panelinhas e as igrejinhas são como microorganismos destrutivos perambulando por uma organização, cavando apoio para suas causas incompatíveis, expelindo venenos para solapar a fibra moral de equipes rivais e seus chefes. Dentro desses círculos íntimos, as pessoas sentem-se confortáveis e seguras. Buscam neles refúgio contra os rigores de uma organização hostil e opressiva. Dentro dessas igrejinhas, encontram companheiros ideais e outros com as mesmas inclinações. Buscam desenvolver uma credibilidade informal própria, na ocasião em que a organização pouca credibilidade lhe concede. Têm um código de integridade próprio, na ocasião em que percebem que os chefes seniores não possuem nenhuma. Os membros do círculo íntimo reforçam a credibilidade uns dos outros, ao mesmo tempo em que fazem tudo para diminuir a credibilidade dos que não pertencem ao círculo.

Os elementos analíticos recém mencionados de uma certa maneira explicam à debilidade do poder do Reitor impulsionando-o a desistir a uma recondução à função.

Na exposição de FARIA (2003) a capacidade de um grupo social de definir e realizar seus interesses, condição necessária para o exercício do poder desse grupo depende, diretamente, da efetividade do poder de outros grupos no âmbito da determinação das práticas e nos limites fixados por estas práticas de outros grupos. Um grupo social, portanto, não possui um poder ilimitado. Seus limites estão fixados tanto por suas condições internas quanto pelas relações externas e, no sentido das práticas, tais limites serão mais restritos ou mais amplos quanto mais efetivas forem a coesão da unidade interna e as estratégias das lutas externas.

Não obstante, no intrincado mosaico do poder, o detentor do mesmo procurar-se-á uma espécie de blindagem a sua pessoa.. Faz-se necessário não só manter o “status quo” mas proteger a sua imagem. Afinal o atual Reitor representa o patamar mais elevado de organização após a comunidade acadêmica ter se defrontado em tempos de transição, quando o caos e a desordem o emergiram. Nesse contexto os interesses e as expectativas são pessoais. Entretanto, conforme FARIA (2003) o atributo que possui para “coletivizar” os interesses pode ser o de liderança, de influência ou de coerção, através do qual tentará fazer com que o grupo adote suas propostas. Porém, é fundamental observar que o grupo apenas fará isto se o interesse do indivíduo for minimamente compatível com os objetivos do grupo; caso contrário, o próprio grupo, em seu espaço coletivo, criará formas de “detonar” tais propostas. Não obstante, como uma espécie de “desforra” o Reitor reuniu o Conselho para aprovar uma Resolução instituindo como condição mínima a sua atual função, o título de graduado, democratizando assim a instituição, servindo como exemplo de mudança de paradigma. A primeira vista poder-se-ia parecer uma manobra. Entretanto entre os membros do Conselho prevaleceram os interesses individuais, até mesmo por uma questão de conforto. Tais interesses individuais correspondiam aos do grupo da situação que por sua vez conciliavam aos propósitos do Reitor, ainda que no seu íntimo não houvesse uma concordância plena. Afinal é difícil aceitar a hipótese de que ao longo de todo o período gestor, entre viagens nacionais e internacionais, convivendo com pessoas de alto estirpe do



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



mundo acadêmico inclusive assumindo funções de destaque em eventos importantes e membro do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) não se desse conta daquilo que ALTAFIN (1997) frisou muito bem quanto a natureza da Universidade. A organização não é uma comunidade política comum. Nela não se pode pretender a aplicação pura e simples dos direitos cívicos – dos *jus honorum* e do *jus suffragii* – do direito de ser eleito e de eleger, como numa eleição de âmbito municipal, estadual ou federal, para representação política. A Universidade é diferente, abriga uma comunidade onde, ao lado dos direitos públicos subjetivos, inerentes, em qualquer lugar, a qualquer cidadão ou à própria pessoa humana, existe algo que diferencia as pessoas, que é o *mérito* em função do *saber*, na consecução dos objetivos dela, Universidade. O dia em que perder essa sua característica fundamental, ela deixará de ser o que é. Passará a ser uma associação profissional, um sindicato, uma sociedade recreativa ou cultural – tudo, menos Universidade.

Favoreceu ainda à decisão do Conselho um pesado fardo que impera no ambiente da instituição: a já estigmatizada, titulação de doutor. Pejorativamente, os detentores desses títulos fazem parte do segmento dos “notáveis”. Esse mito revela bem a significação profunda, no universo fantasmáticos dos seres humanos. Ele indica quão as vicissitudes do conhecimento e poder e a sorte que o inconsciente reserva aos seres humanos ávidos de saber e poder.

Tais ações só serviram como propulsores a simpatia do candidato do Reitor. Pois ao semear a “luta” de classe os menos favorecidos, naturalmente, inclinariam para os mais sensíveis a categoria. A chapa do grupo foi composta por um docente doutor e um funcionário, o sr. **W**, para respectivamente reitor e vice-reitor.

Submetido à justiça, a decisão do Conselho foi rechazada. Como decorrência, adivinhe quem foi o vencedor da consulta à comunidade universitária? O candidato do Reitor. O sr. **W** permaneceu na Pró-reitora Administrativa, cada vez mais fortalecido e detentou de conhecimentos que poucos se mostram interesse em destrinchá-los.

### **ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

FARIA (2003) na tentativa de precisar o conceito de poder após reunir os enfoques teóricos disponíveis, o define não como uma condição individual muito menos como um atributo coletivo, mas como uma capacidade coletiva a qual deve ser adquirida, desenvolvida e mantida, sendo que os indivíduos se inserem em suas relações a partir de vínculos e atividades que desempenham no âmbito coletivo, de forma orgânica ou não, podendo influir, coordenar, liderar, representar, organizar e mesmo conferir legitimidade.

Ainda conforme o autor, a definição se situa em uma perspectiva na qual os comportamentos dos sujeitos se encontram inseridos no interior de uma associação ou uma organização na qual prevaleçam relações de autoridade (formal ou informal), de forma que os objetivos, os interesses ou os valores de tais sujeitos se cristalizam em uma relação na qual está colocada, desde o início,



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



a problemática da legitimidade coletiva, ainda que a construção não venha a seguir os mesmos pressupostos.

Como um tabuleiro, as peças são movidas conforme os resultados previamente estabelecidos. Mesmos em lados opostos, **H** e **Q** passam a ser reconhecidos, de forma inequívoca como pesos específicos na totalidade dos interesses em jogo dos anfitriões atrelados a situação. Os personagens **M** e **L** também tem suas virtudes. Observemos que ambos permearam ao longo dos períodos analisados, impecavelmente preparados consoante a uma mistura de interesses e egos. O sr. **M** gravitou em todas as fases contornando e ponderando suas expectativas projetadas. Penetrou bem na teia de participações cruzadas transmitindo a imagem de ilibada reputação administrativa, outra de vítima, a de “o salvador da pátria” e enfim a de reconhecimento.

Insiste FARIA (2003), nenhum indivíduo, no grupo, expressa seu interesse como propriamente seu. Os indivíduos formulam seus interesses a partir de um discurso coletivo, tentando traduzir seu desejo no desejo do grupo, em busca de uma legitimidade e de uma impessoalidade que venha a garantir que seu interesse seja adotado pelo grupo como interesse seja adotado pelo grupo como interesse coletivo, seja em sua formulação original, proposta pelo indivíduo, seja em uma formulação reconstruída. Ou seja, os interesses se deslocam conforme se deslocam os limites e as capacidades. Afinal resgatando ROZITCHNER (1989) é a história que articula e organiza o aparato psíquico, de maneira que o sujeito se encontra integrado nas relações objetivas que produzem as condições materiais de reprodução enquanto sujeito.

A pesquisa revela entretanto que as oportunidades de concretização de interesses estão em função da dinâmica da variável confiança. Entre os atores envolvidos àquela entrevista de forma incisiva nas relações que catalisaram alguma espécie de domínio.

A variável gestão da impressão, tem ainda ativa influência na iminência, reforço ou manutenção de um domínio, mas se negligenciada ela só contrai resultados desfavoráveis. Isso explica a decisão a contragosto do atual Reitor de não pleitear um novo mandato. E aqui passa a interferir no ambiente as variáveis constituintes do seu próprio eu. Tais variáveis de acordo com a literatura, correspondem: a sensação, a qual constata a presença do que cerca o indivíduo, enfocando a realidade objetiva; o pensamento, esclarece o significado destes objetos, julgando, classificando e discriminando uma coisa da outra; o sentimento que decide o valor que cada objeto tem a pessoa e a intuição, referindo a uma percepção via inconsciente. É a apreensão da atmosfera onde se movem os objetos e de seu possível curso. Todas essas variáveis proporcionam o posicionamento seguro das vivências e referências pessoais.

DUPUY (2001) assinala que o homem é livre mas sempre está submetido a mecanismos, tais como os mentais: hábitos, rotinas e cultura que leva a ele as crenças, atitudes e as condutas estereotipadas; mas também, num outro extremo, neuroses e psicoses que o submetem a automatismo de repetição.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



O Reitor passa a resgatar sinais no ambiente circundante de forma a moldá-los em uma equação organizacional cuja resultante prevaleça o domínio e o desejo de quem a concebeu.

Conforme MILHOLLAM e FORISHA (1972), a orientação comportamentalista considera o homem como um organismo passivo, governado pelos estímulos fornecidos pelo meio ambiente. O homem pode ser manipulado, o que significa que seu comportamento pode ser controlado através de estímulos fornecidos pelo seu meio ambiente. Nesse caso o reitor se atrela ao grupo oponente, em suas características, as imagens e percepções deturpadas e as meias-verdades contidas no circuito da instituição oriundo de um hábito arraigado de tentar estabelecer a credibilidade própria diminuindo a dos outros. Isso é muito claro à medida que o referido grupo é lembrado como “notáveis”.

Sob a corrente fenomenológica, o homem é tido como fonte de todos os seus atos. O homem é essencialmente livre para fazer escolhas e em cada situação (...) Comportamento é assim, apenas a expressão observável e a consequência de um modo de ser interno, essencialmente privado. Atente-se que as duas visões são complementares no entendimento das relações de poderes no ambiente pesquisado.

Como já exposto, dadas as peculiaridades salientadas nesse texto que permeiam o espaço onde as relações de poder se manifestaram tornam-se difícil pontuar elementos de caráter conclusivas mas é possível traçar as afirmações que seguem as quais refletidas no *locus* de estudo:

1 – É certo que a origem dos atos da Universidade (indicação do nome) e do Poder executivo (nomeação), os destinatários do poder são os segmentos da instituição, ou seja, a própria comunidade universitária. Não obstante, o estudo aqui empreendido enquadra a figura do Reitor em ação ou estado antagônico (como idéias, interesses ou pessoas divergentes);

2 – A gestão da impressão, a confiança e os sinais apreendidos no ambiente são sensíveis na insurgência das relações de poder; e

3 – Há fortes indícios que a mensuração da dimensão do poder está em função da presença constante da pessoa no seio orgânico do espaço institucional. A sra. **L**, manteve-se sempre na penumbra. Mas de uma simbiose política perfeita. Conviveu e cultivou o cargo a despeito de todas as turbulências na estrutura do comando. Isso faz resgatar NIVALDO JR. (1999) ao referir a sociedade escravista. Embora o escravo não tenha nenhum direito, muito menos o de disputar os escalões formais de poder, lá no seu canto da senzala ele disputa parcelas de mando que, embora irrelevantes no contexto geral da sociedade, são expressivos em relação àquela área específica. O desempenho alcançado pela Pró-Reitoria sob o comando da sra. **L**, deslumbra encantamento a todos que assumem a Reitoria. Nesse ambiente fica fácil a sra. **L**, pavimentar o cortejo de que sem ela a funcionalidade da unidade fica comprometida, impactando inclusive o desempenho da instituição na sua plenitude.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Porém, atrelada a constância é imprescindível uma “blindagem” capaz de reverter quaisquer ameaças. A assessora de comunicação, mais do que a sra. **L** e o sr. **W**, durante o período analisado, manteve-se incólume.. A sua “armadura protetora” tem origem num agente externo à instituição, o qual detentor de uma empresa jornalística cuja opinião costuma causar mal-estar à sociedade local, o que leva a pouca disposição da cúpula administrativa em fazer qualquer contrariação sendo mais cômodo manter a pessoa no bojo da equipe.

No entender de BAUM (1999), equidade e poder se referem a aspectos diferentes de uma relação. A discussão sobre a equidade diz respeito aos benefícios derivados de uma relação. A discussão sobre poder diz respeito ao grau de controle que cada parceiro exerce sobre o comportamento do outro. Quando os parceiros se beneficiam de forma desigual do relacionamento, aquele que obtém mais benefícios também tem mais poder. Esse maior poder, tanto quanto o maior benefício, é o que leva a denominar esse parceiro de controlador.

Não obstante, são as contingências que são poderosas, não as pessoas. Uma pessoa tem poder quando é instrumento de uma contingência poderosa. É esta que explica a transformação das pessoas no ambiente pesquisado em personagens que articulam um jogo de moralidade organizacional tendo como sustentáculo as relações estabelecidas. Saber se tais contingências podem ser gerenciadas e qual a sua influência na ação ou estado antagônico do dirigente é uma inquietação ainda sem resposta.

De qualquer forma o estudo levanta aspectos que requerem dos gestores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior maiores sensibilidades de manejo na condução não só da equipe escolhida bem como delinear ações capazes de pulverizar os efeitos nocivos das maquinações nos bastidores.

### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALTAFIN, Juarez. *Primeiros tempos: depoimentos sobre pessoas e fatos do início da Universidade Federal de Uberlândia*. Uberlândia: UFU, 1997.
- BAUM, William M. *Compreender o behaviorismo: ciência, comportamento e cultura*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- BORENSTEIN, Carlos Raul e CUNHA, Cristiano J. Castro de Almeida. Mudança organizacional na Eletrosul: regulação e sistema de poder. *RAE*, São Paulo, v.34, n.2, abr/jun 1999.
- BRUYN, S. T. *The human perspective in sociology. The methodology of participant observation*. New Jersey, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1996.
- CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- DAFT, Richard L. *Teoria e projeto de organizações*. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DUPUY, Sean-Pierre. Pensar é calcular, pretendem as ciências cognitivas In: PASTERNAK, Guitta Pessis. *A Ciência: Deus ou Diabo?* São Paulo: UNESP, 2001.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



FARIA, J. Henrique de. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. Falcão e CARVALHO, Cristina Amélia. (Orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FREEMANTLE, David. *Chefes incríveis: como conseguir e manter credibilidade perante seus subordinados e obter resultados*. São Paulo: Makron Books, 1992.

HAGUETTE, T. M. Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

HARDY, Cynthia e CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD, Walter R (Orgs). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. v.2, São Paulo: Atlas, 2001.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. *Management of organizational behavior*. 2 ed. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1982.

KIPNIS, David, SCHMIDT, Stuart e WILKINSON, In: Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*. n.65, out/dez 1980 p. 440-52.

MACHADO, M. dos Santos. Poder e grupos de trabalho: considerações teóricas. *RAE*, São Paulo, v.34, n.32, abr/jun 1999, p. 81-90.

MARX, K. Lê dix-huit Brumaire de Louis-Napoleón Bonaparte. Paris: Éditions Sociales, 1984.

MILHOLLAM, F. e FORISHA, B. *Skinner X Rogers, maneiras contrastantes de encarar a educação*. São Paulo: Summus, 1972.

MINTZBERG, Henry. *Power in and around organizations*. New York: Prentice Hall, 1983.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Newbury Parck, Sage, 1986.

MOTTA, P. Roberto. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 22(3), jul./set.1988.

NIVALDO JR., J. *Maquiavel, o poder: história e marketing*. 2 ed. São Paulo: Martin Claret, 1999.

PENTEADO, S. Teixeira. *Identidade e poder na universidade*. São Paulo: Cortez/Unisantia, 1998.

ROZITCHNER, León. *Freud e o problema do poder*. São Paulo: Escuta, 1989.

SHEA, Gordon F. Building trust in the workplace. *AMA Management Briefing*, 1984.

SONNENBERG, Frank K. *Administração consciente: como melhorar o desempenho empresarial com integridade e confiança*. São Paulo: Cultrix, 1994.

SROUR, R Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, A. *Negotiations*. São Francisco: Jossey-Bass, 1978.

VIEIRA, M. M. Falcão. e LEÃO F. P. de Souza. Jogos de poder institucionalização mudança no Museu de Arte Moderna do Recife. ENANPAD. 24. Florianópolis. 2000. CD ROM.

YUKI, G. e FALBE, C. M. Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of applied Psychology*, jun/ 1991, p. 41.

ZALD, M. N. e BERGER, M. A. Social movements in organization: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements. *American Journal of Sociology*, v.83, n.4, jan/ 1978, p. 823-61.