FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NUCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (NUCSA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

SARAH CAROLINA SANTOS SILVA

RELAÇÕES DE PODER: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO NORTE DO BRASIL

PORTO VELHO
2019

SARAH CAROLINA SANTOS SILVA

RELAÇÕES DE PODER: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO NORTE DO BRASIL

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, pela Instituição Associada Fundação Universidade Federal de Rondônia, como requisito final para a obtenção do título de Mestre.
Orientadora: Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas.

PORTO VELHO
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Fundação Universidade Federal de Rondônia

Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

S586r Silva, Sarah Carolina Santos.

Relações de poder: análise da percepção dos técnicos-administrativos em uma Universidade Pública do Norte do Brasil / Sarah Carolina Santos Silva. -- Porto Velho, RO, 2019.

178 f. : il.

Orientador(a): Prof.ª Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação | Universidade Federal de Rondônia

1.Relações de Poder. 2.Organização Pública. 3.Conflitos Organizacional. I. Arenas, Marlene Valério dos Santos. II. Título.

CDU 005.32(811)

Bibliotecário(a) Luã Silva Mendonça CRB 11/905

SARAH CAROLINA SANTOS SILVA

RELAÇÕES DE PODER: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO NORTE DO BRASIL

Trabalho de Conclusão Final para obtenção do título de Mestre em Administração Pública no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Rede Nacional (PROFIAP), oferecido pela Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Porto Velho, 18 de setembro de 2019.

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas
Coordenadora do PROFIAP/UNIR

Banca Examinadora

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas
Orientadora – PROFIAP/UNIR

Profa. Dra. Gleimiria Batista da Costa Matos
Membro Interno – PROFIAP/UNIR

Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza
Membro Interno da Rede – PROFIAP/UFFG
(Participação *online*, conforme ata de defesa)

Prof. Dr. Joel Bombardelli
Membro Externo/UNIR

Dedico este trabalho a todos os invisibilizados: trabalhadores, estudantes, mulheres, crianças, e outras minorias étnicas e sociais.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Ronaldo da Silva e Izailda Maria dos Santos Silva, pelo sustento, pela paciência com minha trajetória estudantil e profissional, e pela base que tornou todas as possibilidades possíveis de se concretizarem.

Agradeço à minha irmã, que sempre me ajudou com seu conhecimento e apoio logístico nos momentos em que mais precisei ao formalizar esta pesquisa.

Agradeço ao Matheus Sampaio, amigo e parceiro, o primeiro a sentir minhas reações emotivas, e que continua me apoiando e me fortalecendo com humor e carinho. Que me ajuda intelectualmente, me dá suporte em momentos difíceis e não me deixa nunca esquecer que sou capaz.

Agradeço a Eliane Fernandes, minha amiga, por toda a assistência com questões formais do trabalho, pelas dicas aqui e ali, pela disponibilidade, pela atenção, pela amizade em momentos alegres e difíceis nessa caminhada.

Agradeço ao Thomaz Almodega, meu amigo de turma, que me cobrou e ficou ao meu lado no momento mais difícil do mestrado, não me deixou desistir.

Agradeço ao Guilherme SanJuan, pelo incentivo e apoio para iniciar o curso, pelo total suporte nos primeiros momentos, compreensão em relação aos meus compromissos, pela amizade e parceria, por sempre ter acreditado em mim.

Agradeço a Carene, Thais Gonçalves, Mateus Chaves e Caio, por não permitirem que eu morra, por cuidarem de mim nos momentos de pânico total, por acreditarem que eu tenho potencial e me incentivarem a ser cada vez melhor.

Agradeço ao Wolembergue, Ana Clara, Vincent Abiorana e Jéssica, por serem inspiração de dedicação, inteligência, por sempre me darem dicas importantes, por sempre perguntarem pelo meu trabalho e apoio, por transmitirem experiência e compartilhar boas gargalhadas e desespero.

Agradeço à Prof.ª Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas pela infinta paciência, por acreditar no meu tema, por se empolgar comigo, pela compreensão e por não desistir de mim nos momentos mais difíceis na produção dessa pesquisa.

Agradeço ao Prof. Dr. Haroldo Medeiros, que em momento de maior tormenta, me ajudou muito, pela sensibilidade com minha situação, pela paciência e didática, por acreditar em mim e no meu tema. Ajuda essencial em um momento de quase desistência.

Agradeço à Ambev, pelo apoio emocional de forma indireta. Agradeço à D. Eulália, dona do meu bar favorito nesta cidade, minha segunda mãe; ao Bené que, por muitas vezes,

foi lugar de refúgio alcoolico e musical no início do curso; aos amigos (muitos) que me acompanharam nesses momentos de escapismo alcoólico, e que curtiram comigo ao som das melhores músicas que a jukebox poderia prover.

Agradeço ao meu atual chefe, Prof. Petrus Pequeno, por todas as portas abertas que proporcionou, por sempre entender meus momentos mais sensíveis e de necessidade, por proporcionar um ambiente de trabalho saudável. Aproveito para agradecer também aos colegas de trabalho, que me deram suporte e apoio quando puderam, compreendendo minhas ausências e perdoando minhas falhas.

Agradeço aos colegas técnicos-administrativos participantes dessa pesquisa. Sem vocês, isso não seria possível. Agradeço pela ajuda, pela disposição e pela abertura. Vamos tornar, cada vez mais e a cada dia, a Universidade em um lugar melhor para se trabalhar.

“*Liberdade pra mim é isto: não ter medo!*

Nina Simone

SILVA, Sarah Carolina Santos Silva. Relações de Poder: análise da percepção dos técnicos-administrativos em uma Universidade Pública do Norte do Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso – Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), desenvolvido na Instituição Associada: Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 178 p. Porto Velho, 2019.

RESUMO

O poder é uma estrutura em rede e manifesta-se tanto nas relações verticais quanto nas relações horizontais das relações de trabalho, reverberando na vida pessoal e profissional dos atores envolvidos, bem como ocasionando impactos na organização a qual estão inseridos. No setor público, as disputas de poder são inerentes, pois a interação administrativo-político pode vir a preceder conflitos de interesse entre servidores e/ ou grupos. As relações de poder, então, surgem das assimetrias das interações de trabalho, a nível de competência legal ou não, da participação e da paridade em tomadas de decisões, *status quo*, sanções, privilégios e outros. Os instrumentos de controle para a manutenção e preservação do poder nas organizações públicas configuram-se em legislações, regulamentos, códigos, procedimentos internos inerentes ao serviço público e estrutura organizacional burocrática. Portanto, esta dissertação tem como objetivo a análise, a partir da percepção dos técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), de como ocorrem as relações de poder entre técnicos e docentes, como se estabelecem e como se manifestam, e quais são os impactos organizacionais decorrentes dessas relações. Caracteriza-se como um estudo exploratório, de campo, qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com os técnicos-administrativos que atuam ou atuaram como conselheiros, e lotados em unidades gestoras e administrativas da sede e *Campus* de Porto Velho, bem como as unidades *Campi* do interior do Estado de Rondônia. A análise dos dados se deu, primeiramente, por meio de pesquisa documental nos regimentos e estatuto da universidade e dos conselhos, núcleos e departamentos vinculados, seguida pelo método da entrevista semiestruturada. Foram entrevistados nove conselheiros com mandato vigente, três servidores que já exerceram atividade nos conselhos (superiores, núcleos e departamentos), e oito técnicos lotados em unidades gestoras e administrativas. Desse total de vinte entrevistados, três deles no interior do Estado e de diferentes *Campi*, onze no *Campus* de Porto Velho e seis lotados no prédio da reitoria (sede). Constatou-se que as relações de poder ocorrem nos conselhos, por meio da disparidade representativa e desequilíbrio na participação dos conselheiros e força política assimétrica; por meio da legislação, que impossibilita a equidade de representação nos conselhos, impõe critérios para lotação em cargos de chefia e eletivos, hierarquiza carreiras e atividades, e institui mecanismos de controle diferenciados de acordo com categorias; e, por fim, por meio da titulação que hierarquiza de conhecimento e especialidade docente e técnica. Os pontos de conflitos se confundem com as relações de poder na universidade. Os impactos ocasionados dessas relações são o adoecimento do servidor e, consequentemente, da organização, e a rotatividade e a evasão de servidores, comprometendo a efetividade das atividades da organização. A hierarquização legitimada pela universidade causa frustrações e desestimula a maior participação política e institucional do técnico-administrativo na UNIR. Após análise, esta pesquisa recomendou Universidade pesquisada a criação de uma pró-reitoria de recursos humanos e reestruturação de suas unidades internas, com a integração da Comissão de Ética visando maior foco no atendimento e acompanhamento ao servidor público; a ampliação da redução da carga horária, com a finalidade de divulgar possibilidades de trabalho e promover a qualificação dos servidores; e, por fim, a reestruturação dos colegiados, estimulando maior participação dos técnicos nas atividades políticas da universidade pesquisada.

Palavras-chave: Relações de Poder; Organização Pública; Conflitos Organizacional

SILVA, Sarah Carolina Santos Silva. Power Relations: analysis of the perception of administrative technicians in a Public University of Northern Brazil - Dissertation (Professional Master in Public Administration). Professional Masters in Public Administration National Network (PROFIAP) developed the Partner Institution: Federal University of Rondônia (UNIR). 178 p. Porto Velho, 2019.

ABSTRACT

Power is a networked structure and manifests itself in both vertical and horizontal relationships of labor relations, reverberating in the personal and professional lives of the actors involved, as well as causing impacts on the organization to which they are inserted. In the public sector, power struggles are inherent, as administrative-political interaction may precede conflicts of interest between servants and / or groups. Power relations, then, arise from the asymmetries of work interactions, at the level of legal competence or not, participation and parity in decision making, status quo, sanctions, privileges and others. Control instruments for the maintenance and preservation of power in public organizations are constituted by laws, regulations, codes, internal procedures inherent to the public service and bureaucratic organizational structure. Therefore, this dissertation aims to analyze, from the perception of the administrative technicians of the Federal University of Rondônia Foundation (UNIR), how power relations occur between technicians and teachers, how they are established and how they manifest themselves, and which they are the organizational impacts arising from these relationships. It is characterized as an exploratory, qualitative field study, with semi-structured interviews with the administrative technicians who acted or acted as advisors, and housed in management and administrative units of the headquarters and Campus of Porto Velho, as well as the Campi units in the from the state of Rondônia. Data were firstly analyzed through documentary research in the university regiments and statutes and in the related councils, nuclei and departments, followed by the semi-structured interview method. Nine counselors with current mandate were interviewed, three servants who had worked in the councils (superiors, nuclei and departments), and eight technicians working in management and administrative units. Of this total of twenty respondents, three of them in the interior of the state and from different campuses, eleven in the Porto Velho Campus and six in the rectory building (headquarters). It was found that power relations occur in councils, through representative disparity and imbalance in council participation and asymmetrical political force; By means of legislation, which precludes fair representation in the councils, it imposes criteria for management and elective positions, prioritizes careers and activities, and establishes differentiated control mechanisms according to categories; and, finally, through the hierarchical degree of knowledge and teaching and technical expertise. Conflict points are confused with power relations at the university. The impacts caused by these relationships are the illness of the server and, consequently, of the organization, and the turnover and evasion of servers, compromising the effectiveness of the organization's activities. The hierarchization legitimized by the university causes frustrations and discourages the greater political and institutional participation of the administrative technician at UNIR. After analysis, this research recommended to the researched UNIR the creation of the rectory of human resources and restructuring of its internal units, as well as the integration of the Ethics Commission aiming at greater focus of attendance and monitoring of the public servant; the expansion of the impacts of the reduction of the workload, in order to publicize work possibilities and promote the qualification of the servers; and, finally, the restructuring of the collegiate, encouraging greater participation of technicians in the political activities of the researched university.

Keywords: Power Relations; Public Organizations; Organization Conflict

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Quadros

Quadro 1 – Relação dos Técnicos-Administrativos: Cargo x Escolaridade
Quadro 2 – Relação dos Técnicos Especialistas: Técnico x Escolaridade
Quadro 3 – Comparação da representação dos docentes, técnicos-administrativos, discentes, membros da comunidade e representante do Ministério da Educação nos Conselhos Superiores.
Quadro 4 – Comparação da representação dos docentes, técnicos-administrativos, discentes, membros da comunidade nos conselhos de Núcleo e Campus.

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Porcentagem dos Servidores na Universidade Pública
Gráfico 2 –Porcentagem dos Técnicos-Administrativos por Situação Vínculo
Gráfico 3 – Porcentagem dos Técnicos-Administrativos por Escolaridade
Gráfico 4 – Porcentagem dos Docentes Efetivos por Escolaridade
Gráfico 5 - Quantitativo dos técnicos-administrativos por cargos técnicos
Gráfico 6 – Quantitativo dos Técnicos-Administrativos: Cargo x Escolaridade

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Quantitativo de servidores na Universidade Pública
Tabela 2 – Quantitativo dos Técnicos-Administrativos por Situação e Vínculo
Tabela 3 – Quantitativo dos Técnicos-Administrativos por Escolaridade
Tabela 4 – Quantitativo dos Técnicos-Administrativos por Cargos
Tabela 5 – Quantitativo Detalhado do Cargo “Técnicos Especialistas” por Especialidade
Tabela 6 - Quantitativo Detalhado dos Técnicos-Administrativos: Cargo x Escolaridade

LISTA DE SIGLAS

CARIQ – Campus de Ariquemes

CCA – Campus de Cacoal

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CGM – Campus de Guajará-Mirim

CJIPA – Campus de Ji-Paraná CONSAD – Conselho Superior de Administração

CONCAM – Conselho do Campi

CONDEP – Conselho do Departamento

CONSAD – Conselho Superior de Administração

CONSEA – Conselho Superior Acadêmico

CONSUN – Conselho Universitário

CONUC – Conselho de Núcleo

CPAV – Comissão Própria de Avaliação

CPM – Campus de Presidente Médici

CRD – Coordenadoria de Registros e Documentos

CRM – Campus de Rolim de Moura

CVHA – Campus de Vilhena

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

DRH – Diretoria de Recursos Humanos

e-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

NCET – Núcleo de Ciências Exatas e da Terra

NCH – Núcleo de Ciências Humanas

NT – Núcleo de Tecnologia

NUCSA – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas

NUSAU – Núcleo de Saúde

PRAD – Pró-Reitoria de Administração

PROCEA – Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação

PROPESQ – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento

SECONS – Secretaria dos Conselhos Superiores

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UG – Unidades Gestoras

UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – Avaliação do Clima Organizacional da UNIR – percepção dos técnicos

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista

APÊNDICE C – Produto Técnico – propostas de recomendação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 18
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....19
1.2 OBJETIVOS.....22
1.2.1 Objetivo Geral.....22
1.2.2 Objetivos Específicos.....23
1.3 JUSTIFICATIVA.....23
1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....23
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....24
2 REFERENCIAL TEÓRICO 26
2.1 ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....27
2.1.1 Divisão de Tarefas.....29
2.1.2 Organizações Burocráticas.....31
2.1.3 Organizações Públicas..... 35
2.1.4 Universidades Públicas.....37
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....40
2.2.1 Identidade e Subjetividade do Trabalhador.....41
2.2.2 Cultura Organizacional na Administração Pública.....44
2.3 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....46
2.3.1 Poder Organizacional: vertentes e conceitos.....46
2.3.1.1 Análise assimétrica do poder.....46
2.3.1.2 Abordagem simétrica do Poder.....51
2.3.1.3 Abordagem crítica do Poder.....55
2.3.2 Resistência é Poder.....59
2.3.3 Relações de Poder nas Universidades públicas 62
2.4 IMPACTO DAS RELAÇÕES DE PODER NA ORGANIZAÇÃO.....63
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....69
3.1 TIPO DE PESQUISA.....69
3.2 CAMPO DE PESQUISA E DELIMITAÇÃO DE PARTICIPANTES.....70
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS.....72
3.4 A ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO.....77
4 ANÁLISES DOS DADOS E RESULTADOS.....77

4.1 MAPEAMENTO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE PÚBLICA.....78
4.2 RELAÇÕES DE PODER E PONTOS DE CONFLITOS.....95
4.2.1 O campo político e conselhos universitários.....98
4.2.2 Legislação e hierarquização de atividades: cargos e carreiras.....110
4.2.3 Relações Interpessoais e Hierarquização do conhecimento.....125
4.3 IMPACTOS ORGANIZACIONAIS.....133
4.3.1 Saúde mental dos servidores e adoecimento organizacional.....133
4.3.2 Rotatividade dos servidores e defasagem do serviço público.....138
5 RECOMENDAÇÕES A UNIVERSIDADE PÚBLICA PESQUISADA.....140
5.1 CRIAÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS.....141
5.2 A AMPLIAÇÃO DOS IMPACTOS DA REDUÇÃO DA CARGA HORÁRIA....144
5.2.1 Qualificação dos técnicos-administrativos.....144
5.3 REESTRUTUAÇÃO DOS COLEGIADOS.....145
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....147
REFERÊNCIAS.....155
ANEXO I.....160
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido **.....161**
APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista.....**.....165**
APÊNDICE C – Produto Técnico – propostas de recomendação**.....166**

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado por esta pesquisa surgiu a partir de observações e circunstâncias vivenciadas por esta pesquisadora, servidora em uma universidade pública da região Norte do Brasil. As situações sofridas na rotina de trabalho, a ausência de paridade participativa dos técnicos-administrativos, quando comparados aos docentes, seja nos Conselhos Superiores, Núcleos e Departamentos, ou na elaboração de processos e tomada de decisão, assim como os conflitos horizontais e verticais entre estes servidores no ambiente organizacional (oriundos das relações de trabalho), particularmente, nas relações de poder, podem causar inúmeros impactos, principalmente negativos, à universidade pública. Assim sendo, torna-se possível o estudo sobre as relações de trabalho, mais especificamente, as relações de poder na universidade pública, que ocorrem de convivência no trabalho entre técnicos-administrativos e docentes, cujo os conflitos podem afetar o bom desempenho das atividades na esfera pública.

Dessa forma as organizações de trabalho são campos sociais inseridas em um contexto sócio-histórico compostas por diversas particularidades e subjetividades advindas dos indivíduos que fazem parte delas. Estes membros presentes relacionam-se entre si para o cumprimento das atividades organizacionais, e essas relações podem ocorrer tanto em sentido vertical quanto horizontal, ou outras formas de interações interpessoais. Essas interações possuem características próprias e nascem em microambientes, podendo definir o curso de ação da organização (macroambiente), caracterizando-se como importante fator social a ser observado, quando tem-se em vista o sucesso organizacional, seja em organizações públicas ou privadas.

Para esta pesquisa, entende-se poder como estrutura em rede, deslocando-se em meio às relações, conforme o contexto social histórico vivenciado. Por isso, as relações de poder manifestam-se tanto nas relações verticais quanto nas horizontais, oriundas das relações de trabalho, repercutindo tanto na vida pessoal quanto profissional dos sujeitos, assim como ocasionando impactos na organização na qual estão empregados. Esses impactos podem ser positivos ou negativos, mas, os impactos negativos podem afetar a saúde do indivíduo, assim como comprometer o clima organizacional colocando em risco o cumprimento dos objetivos finais da organização.

No setor público, as disputas de poder são inerentes, pois a interação administrativo-político pode vir a preceder conflitos de interesse entre servidores e/ ou grupos como, por exemplo, diferenças entre indivíduos e grupos, necessidade de participação efetiva na organização e maior representação nos espaços políticos, quanto consequência dessas

diferenças. E esses conflitos demandam novas formas de relações.

A burocracia inerente à administração pública possui características que podem ser disfuncionais, constituindo-se a partir da especificidade da estruturação do órgão, como, por exemplo, a concentração de conhecimento e de informações em determinados indivíduos e/ou grupos, restrições impostas por meio de sanções e controles excessivos, excesso de formalidade e falta de flexibilização.

O viés político da instituição aqui pesquisada é a capacidade e dever dos servidores em elencar pautas para a deliberação e delinear estratégias de ação. As relações de poder, então, surgem das assimetrias das interações de trabalho, sejam elas verticais ou horizontais, a nível de competência legal ou não, da participação e da paridade em tomadas de decisões, *status quo*, sanções, privilégios e outros.

Essas assimetrias podem desencadear situações como o assédio moral, o assédio sexual, práticas rotineiras de trabalho como abusos de poder, desvio de função, relações abusivas entre gênero, de raça, desvalorização do servidor, displicência e outros.

Os instrumentos de controle para a manutenção e preservação do poder nas organizações públicas configuram-se em legislações, regulamentos, códigos, procedimentos internos inerentes ao serviço público e estrutura organizacional burocrática. Entretanto, pode haver uso funcional dos mesmos a favor da organização, visando o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, as relações de poder devem ser aprimoradas por meio da pesquisa científica, a fim de minimizar os impactos negativos, reduzindo a probabilidade de doenças nos servidores públicos, disfuncionalidade da estrutura organizacional e ineficiência na prestação de serviço.

1.2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE DE ESTUDO

São várias as formas de analisar as relações de poder que ocorrem na organização pública. No caso de uma universidade pública, pode-se observar como esta se organiza e se estrutura internamente, bem como as condições de trabalho desses servidores sob a perspectiva das relações interpessoais e interdepartamentais/setoriais, as formas de conflitos manifestados e os impactos organizacionais.

A universidade pública investigada nesta pesquisa é composta por: servidores técnicos-administrativos atuando na área meio, representada pelas atividades técnicas, administrativas ou operacionais de qualquer natureza (UNIR, 1998); e docentes, que executam as atividades de ensino, pesquisa e extensão (UNIR, 1998), ou seja, o objetivo fim da instituição, o ensino. O

corpo docente e técnico-administrativo estão sob a vigência do Regime Jurídico do Estatuto do Servidor Público da União.

A estrutura funcional da universidade pública se dá por meio de relações verticais, isto é, hierárquicas, e relações horizontais, de apoio, suporte e planejamento. Tanto os técnicos-administrativos quanto os docentes podem ocupar determinados cargos de chefia, a depender da especificidade da unidade gestora, porém, alguns cargos são ocupados exclusivamente por docentes (reitoria, diretoria de núcleo e campi, e chefe de departamento).

Segundo Regimento Geral da universidade pública investigada, os cargos de chefia da reitoria, órgãos acadêmicos (núcleos, *campi* e departamentos) e pró-reitorias possuem, também, função administrativa, além das acadêmicas. Vale salientar, no entanto, que não há vinculação obrigatória dos docentes a esses cargos, sendo assim, uma prática comum do regimento interno, partindo do princípio de que os assuntos acadêmicos serão melhor deliberados pelos docentes.

Os cargos de chefia possuem uma equipe de trabalho composta por técnicos-administrativos (nível de apoio, intermediário e superior). É da alçada do corpo técnico-administrativo a participação, junto com os docentes, da execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, a depender das necessidades dos departamentos, considerando a competência (especialização e capacitação) profissional (UNIR, 1998). Nestes casos, as relações são de natureza vertical, entre chefia-subordinado, formalmente legitimado, segundo norma institucional. Também os técnicos-administrativos interagem com outros técnicos e docentes na horizontal, dando suporte em outras atividades inerentes ao cargo. É a partir dessas interações que surgem as relações de poder, sejam pelos controles exercidos, seja pelas interações pessoais, formais e informais. Os cargos de diretoria e outras chefias, ocupados pelos docentes demandam conhecimento na área da gestão administrativa, além das atividades acadêmicas.

Logo, há dois grupos de conhecimentos específicos e distintos, com competências, capacidades, possibilidades de execução e potenciais assimétricos entre si, mas complementares. E devido as estruturas de interação entre esses grupos, diferenças técnicas, bem como a posse diferentes recursos e ferramentas para o cumprimento das atividades, dentro de um determinado contexto em que se estabeleça essas relações, poderão surgir situações de conflito e/ou desconforto, configurando, assim, as relações de poder.

As relações de poder podem surgir, também, nos órgãos deliberativos centrais que correspondem ao conselho superior, formado pelo CONSUN – Conselho Universitário; CONSEA – Conselho Superior Acadêmico; e CONSAD – Conselho Superior de Administração. Também há, nos órgãos acadêmicos, os conselhos deliberativos e consultivo

nos Núcleos (CONUC), *Campi* (CONCAM) e departamentos (CONDEP).

Em um diagnóstico realizado pela Comissão Própria de Avaliação - CPAv da universidade pública objeto da pesquisa sobre o clima organizacional, com base no ano de 2015, em uma escala de excelente, muito bom, satisfatório, insatisfatório, inexistente e sem opinião, observou-se que, a partir da percepção dos técnicos, os docentes alcançam altos índices nos níveis satisfatório e insatisfatório, e baixo índice no nível excelente, no que tange as relações de trabalho entre técnicos e docentes.

Os índices do diagnóstico apontam para um possível conflito nas relações de trabalho entre os grupos (Anexo I). Esses conflitos podem ter diversas causas, permeando pelos vários ambientes que compõe a universidade pública, seja entre indivíduos, de natureza pessoal e/ou funcional, como, também, entre grupos, seja por categorias de trabalho ou departamentais/setoriais, desgastando não só as relações entre os sujeitos, como comprometendo a saúde dos servidores e os objetivos organizacionais.

Uma pesquisa realizada por Pacheco e Silva (2018), para investigar os riscos psicossociais para os servidores da mesma universidade pública ora investigada, por meio da aplicação do Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais do Trabalho (PROART), onde foi discutido a possibilidade dos servidores estarem se sentindo preteridos no que tange à participação das tomadas de decisões e, também, injustiçados quanto às divisões de tarefas. As autoras também apontam para um fator denominado "desequilibrante" (PACHECO; SILVA, 2018, p. 343) quanto às queixas sobre falta de flexibilidade e informação para comunicação, em contraponto a afirmações de que a comunicação com o chefe é adequada e que há oportunidade para opinar sobre o trabalho. Essa contradição de informações é vista como um ponto importante que pode indicar sofrimento no ambiente de trabalho.

As autoras perceberam que a instituição pesquisada deve repensar no grau de liberdade desses servidores em relação às decisões em seus respectivos ambientes de trabalho, assim como refletir sobre a heterogeneidade de seu modelo de gestão, pois afirmam que o modelo atual, segundo os resultados da pesquisa, não oferta espaços para a participação de todos os servidores, inibindo-os. É certo que os espaços de trabalho saudáveis são os que providenciam a possibilidade de negociação e readequação da realidade do trabalho.

É possível que essas relações de poder se evidenciem devido à natureza das atividades executadas e dos conhecimentos de cada área, ou seja, as atividades fim (acadêmico) se sobrepõem às atividades meio (técnico), devido a sua relevância para a efetividade direta e cumprimento do fim da universidade pública, que é o ensino, pesquisa e extensão.

A assimetria da força política nas tomadas de decisão da universidade pública, sendo os

docentes os que possuem maior peso, mostram a relevância desses servidores na prestação do serviço público, no entanto, também pode sinalizar a desvalorização do técnico-administrativo.

O processo de descentralização no qual a universidade pública está passando é um ponto de partida importante para que ocorram mudanças positivas na organização. No entanto, o que vem acontecendo, é um deslocamento do poder que, com intenção de proporcionar maior autonomia às unidades, ainda recai nas mãos dos mesmos grupos hegemônicos e que detém maior força política organizacional, sendo necessário a reformulação de regimentos, instruções normativas e a criação de maiores e aprimorados dispositivos de controle.

As diferenças entre técnicos-administrativos e docentes podem fomentar a intimidação, desvalorização do servidor, falta de autonomia para atuar em determinada área de seu conhecimento e/ou especialização, concentração de informações no docente e situações de abusos de poder, debilitando esse técnico e comprometendo seu rendimento no trabalho. Vale salientar que essas relações, muitas vezes, ocorrem sem serem percebidas, de forma velada, ocasionando uma falta de preparo e gestão desses conflitos por parte da organização.

Considerando que há práticas nas relações de trabalho que se configuram como relações de poder nas interações entre técnicos-administrativos e docentes de uma Instituição Federal do Ensino Superior de um Estado do Norte do País, questiona-se de que forma ocorrem essas relações de poder e quais os impactos para servidor técnico? Nesse sentido formula-se a pergunta: a partir da percepção dos servidores técnicos-administrativos de uma Instituição de Ensino Superior do Norte do Brasil, como são exercidas as relações de poder entre os técnicos e os docentes, como se manifestam na instituição e quais os impactos psicossociais e organizacionais dessas relações?

1.3 OBJETIVOS

No item a seguir, foi apresentado o objetivo geral, seguidos dos objetivos específicos, que nortearam esta pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a partir da percepção dos técnicos-administrativos, como ocorrem, as relações de poder entre os técnicos e docentes, no âmbito organizacional da Universidade investigada.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear a distribuição dos servidores técnicos-administrativos e docentes nos cargos de chefia, equipes de trabalho, bem como a disposição dos mesmos nos conselhos deliberativos;
- Identificar e classificar como ocorrem as relações de poder e os pontos de conflitos;
- Identificar quais os impactos organizacionais;
- Elaborar propostas de recomendação das atividades funcionais visando minimizar os impactos negativos e potencializar os impactos positivos gerados pelas relações de poder entre técnicos administrativos e docentes.

1.4 JUSTIFICATIVA

As relações de poder podem ser estudadas em algumas áreas de conhecimento como as ciências sociais e a administração, bem como a partir de diversas epistemologias científicas e aspectos. Por e tratar de um tema relacionado à estrutura da sociedade contemporânea e o comportamento humano, torna-se relevante para maior aprofundamento e exploração de suas características.

As relações de poder são interações resultantes das assimetrias institucionais entre sujeitos inseridos no ambiente de trabalho e, consequentemente causam impactos expressivos nas relações de trabalho, na auto-imagem desses sujeitos em relação a si mesmos, conflitos interpessoais e o redimento das atividades inerentes a organização.

Devido a uma lacuna entre os estudos organizacionais e os impactos dessas relações nos objetivos organizacionais, a partir da perspectiva de quem sofre os efeitos dessas relações de poder, percebeu-se uma oportunidade de estudo com ênfase nessas interações, para que se entenda como elas ocorrem e de que forma elas afetam os indivíduos envolvidos nessas relações.

Da mesma forma, enquanto servidora da instituição investigada, esta pesquisadora, diante das situações vivenciadas no ambiente de trabalho e situações compartilhadas com colegas de serviço, fez-se necessário a elucidação dos eventos que denunciam o exercício de poder, os conflitos experenciados e uma análise da repercussão dessas relações.

Com o objetivo de atrair atenção para o tema, esta dissertação propõe uma análise dos relatos afim de apontar os casos ocorridos e denunciar os possíveis impactos, e propor, por meio de recomendações, melhorias para a instituição.

1.5 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Esta pesquisa possibilita o entendimento de como essas relações de poder se desenvolvem, se estruturam e se exercem, e como afetam as práticas das atividades da universidade pública, a partir da perspectiva dos técnicos-administrativos da Universidade.

Bobbio, Matteucci e Pasquino (2002) afirmam que o poder possibilita a identificação de elementos que caracterizam os laços formais e informais de Poder na organização entre os setores que interagem internamente, sendo esta pesquisa um estudo na análise da percepção dos servidores lotados na universidade pública, torna-se justificável o estudo, devido ao conhecimento e instrumento de mudança organizacional importante para o avanço das atividades públicas as quais ela está a cargo.

Também possibilita a criação de um espaço para uma discussão que atravessa tanto as áreas das ciências sociais, com especificidades em ciências sociais, psicologia, no âmbito da administração pública, indo além das teorias tradicionais da organização, buscando novas formas de observar e intervir no ambiente de trabalho. O estudo possibilita os diversos segmentos profissionais responsáveis pela gestão dos órgãos públicos, que visem maior entendimento sobre as organizações públicas, em busca da excelência do serviço público, priorizando a ética, justiça, garantias de direitos e outros princípios constitucionais.

O trabalho possibilita também a reflexão quanto a posição, função e significado dos técnicos-administrativos dentro da organização, destacando possíveis contradições e desenvolvendo novos significados para esses processos, para que, se for o caso, algumas práticas sejam implantadas e melhoradas. Desta maneira, estima-se que este estudo é de relevância para, não só a universidade investigada, como para a melhoria da administração pública.

O conteúdo do trabalho, por conseguinte, poderá carregar a atenção para os aspectos sociais da gestão da administração pública, mais particularmente, da Universidade, e para a comunidade, que poderá apropriar-se de dados concretos, sobre as particularidades e aspectos da esfera da administração pública.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho é inicialmente composta por uma introdução, contextualizando a realidade da instituição pesquisada e os motivos que levaram à dar início a pesquisa, bem como uma breve elucidação dos conceitos que serão melhores desenvolvidos no decorrer do trabalho. Também são expostos os objetivos geral e específicos do presente estudo. Tais apontamentos estão inseridos no Capítulo 1 desta dissertação.

Em seguida, no Capítulo 2, deu-se início ao referencial teórico composto por quatro subcapítulos. No subcapítulo 2.1 Organizações de trabalho, buscou-se apresentar as discussões acerca das teorias organizacionais modernas que remeteram a divisão de tarefas, bem como a constituição das organizações burocráticas, e a relação destas com as organizações públicas e as universidades públicas, afim de entender a estrutura da universidade pública investigada.

No subcapítulo 2.2 Cultura organizacional abordou-se os conceitos relacionados a identididade e subjetividade do trabalhador no contexto organizacional e seu processo de construção, e os impactos desses processos e das relações de trabalho na cultura organizacional vigente na administração pública, para que fosse possível o entendimento do comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho e como se dão as relações de poder no contexto organizacional.

No subcapítulo 2.3 O poder nas organizações, foi exposto os conceitos das diferentes abordagens relacionados ao poder organizacional, bem como uma análise do poder como resistência de quem se vê submetido à sua ação e, finalmente, como essas relações ocorrem nas universidade pública.

Para fechar o referencial teórico, no subcapítulo 2.4 Impactos das relações de poder na organização foi elucidada as possibilidades e consequências decorrentes das relações de poder nas organizações, tanto no âmbito estrutural quanto subjetivo dos indivíduos envolvidos nas atividades organizacionais.

O Capítulo 3 expos os procedimentos metodológicos utilizados escolhidos para a efetivação deta pesquisa no que tange seu tipo, o campo de pesquisa selecionado, a delimitação quanto aos critérios de inclusão e exclusão dos participantes, quais instrumentos de levantamento de dados e análise dos mesmos e a sistematização dos mesmos.

A seguir, no capítulo 4, foi apresentado as categorias de análise elaboradas após as transcrições das entrevistas e, também, a discussão dos achados na pesquisa por meio da análise.

O subcapítulo 4.1 Mapeamento dos servidores da universidade pública, buscou-se

atender á proposta do primeiro objetivo específico relacionado ao dimensionamento dos servidores técnicos-administrativos na instituição investigada por meio de gráficos e tabelas que demonstram a distribuição dos servidores por vínculo efetivo, esclaridade e cargos e representatividade nos conselhos superiores, bem como uma breva discussão acerca desses espaços e como as relações advindas impactam as relações com os docentes.

O subcapítulo 4.2 Relações de poder e pontos de conflitos propôs uma discussão acerca das relações de trabalho entre os técnicos-administrativos e docentes da instituição, perpassando pela análise dos conflitos elucidados pelos entrevistados na coleta de dados. A sessão expôs como as relações de poder afetam as interações junto aos docentes no campo político da universidade causando assimetrias institucionais, como a legislação hierarquiza as atividades, cargos, carreira e conhecimento, causando conflitos internos entre os servidores.

O subcapítulo 4.3 Impactos organizacionais descreve como as relações de poder afetam a organização e os sujeitos no âmbito da saúde mental, afetando a auto estima do servidor, bem como sua produtividade no trabalho e, consequentemente, aumentando a rotatividade de servidores nas atividades administrativas e técnicas, impossibilitando uma continuidade efetiva das atividades inerentes à organização.

No capítulo 5 foi elaborado uma série de recomendações à universidade pública com base nos dados coletados e análises realizadas no capítulo anterior. Primeiramente, no subcapítulo 5.1 Criação da pró-reitoria de recursos humanos, foi proposto uma reestruturação das diretorias e coordenações vinculadas, atualmente, na pró-reitoria de administração, para que, as relacionadas a recursos e humanos e gestão de pessoas se tornassem uma pró-reitoria independente, visando dar maior espaço de trabalho e aumentar a produtividade desses setores, afim de atender com maior foco as questões referentes ao servidor público enquanto sujeito.

No subcapítulo 5.2 Ampliação dos impactos da redução da carga horária visou expor uma necessidade de divulgação dos impactos positivos ao servidor técnico-adminstrativo a partir da aprovação da resolução que o favorece com carga horária de trabalho reduzida, tendo em vista a necessidade de incentivar o servidor a buscar por maior participação das atividades da organização, bem como a qualificação, e ressaltando valores que aumentam a satisfação dos mesmos no trabalho.

O subcapítulo 5.3 Análise do perfil profissional e dimensionamento do servidor visou recomendar à universidade pública a importância da análise dos potenciais dos servidores recém empossados na instituição, promoção de editais internos de remossão, e lotação dos servidores em locais cujas atividades seja compatível com o perfil profissional e demanda da instituição.

Por fim, o subcapítulo 5.4 Reestruturação dos colegiados, expos a importância da

reorganização da estrutura dos conselhos, ou seja, a ampliação das cadeiras dos representantes da comunidade acadêmica, possibilitando, assim, maior participação dos técnicos-administrativos nos processos políticos da universidade.

O capítulo 6 Considerais finais trouxe reflexões acerca dos dados coletados nas entrevistas, tanto quanto ao conteúdo explicitado pelos respondentes quanto das observações desta pesquisadora acerca do processo da entrevista, bem como o estabelecimento de algumas perspectivas para o futuro desta pesquias, limitações acerca do processo de construção desta, concluindo, assim, as inferências dessa dissertação e respondendo aos objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa é composto por quatro capítulos. O primeiro capítulo trata das Organizações de trabalho, com subcapítulos referentes à Divisão de tarefas, Organizações burocráticas, Organizações públicas e Universidades públicas; o segundo capítulo irá abordar conceitos relacionados à Cultura organizacional, com a finalidade de explanar ideias sobre Identidade e Subjetividade do trabalhador, e cultura organizacional na administração pública; o terceiro capítulo, que aborda o conceito de Poder nas organizações, Resistências e relações de poder nas universidades públicas; e, por fim, no quarto capítulo, os Impactos das relações de poder na organização, com foco nos conflitos organizacionais e a saúde do trabalhador.

2.1 ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Bobbio, Matteucci e Pasquino (2002, p. 864-865) afirmam que as organizações são estruturas sociais cujas relações obedecem a uma ordem sistemática imposta pelo sistema que as envolvem.

> (...) experiências humanas realizadas no âmbito de estruturas orgânicas preeminentemente caracterizadas como tipos peculiares de sistemas sociais, ou seja, caracterizadas por uma rede de relações prescritas por uma autoridade, por valores mais ou menos amplamente interiorizados, conquanto sempre setoriais e de diferenciação dos participantes e, particularmente, por funções que tendem a ser minunciosamente circunscritas, relativamente estáveis e explicitamente definidas tanto quanto à dimensão hierárquica, como quanto à dimensão da especialização individual (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002, p. 864-865).

Portanto, estrutura formal da organização é o que permite que os agrupamentos se formem em função do objetivo de mercado. Quanto maior a complexidade da práxis social, mais complexa é a estrutura da organização, que por meio de coordenação e controle visa atender as suas necessidades (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Todavia, nas teorias neoclássicas, cujo modelo “natural” ou “orgânico” da estrutura organizacional possui “vida própria”, é também conhecida como a escola das “relações humanas”. Os estudos dessa corrente têm forte viés psicológico e comportamental da organização, enaltecendo os aspectos importantes das relações “sociais, informais e de

motivação", como essenciais no processo produtivo organizacional. Os grupos sociais causam influente impacto, considerados relevantes para o entendimento das dinâmicas sociais e relações que se estabelecem nas organizações.

Portanto, no nível pessoal da organização, esta é vista como um sistema social inserido em um contexto mais amplo da sociedade, tendo, assim, relações de interdependência com outras unidades sociais, bem como sujeitos e suas aspirações pessoais, seguindo uma orientação específica para a realização de um objetivo delimitado. No nível formal de suas atividades, a organização é a burocracia, cujas relações em sua estrutura são formais: hierarquia, controle dos processos, divisão das tarefas e impessoalidade (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002; MOTTA, 1986a).

Essa estrutura formal é o que fundamenta a estruturação de grupos e dinâmicas sociais que visam atender aos objetivos organizacionais. Quanto mais complexa a sociedade, mais estruturada será a organização, surgindo, assim, arranjos mais elaborados de relações de trabalho e práticas de gestão. Logo, também se instrumentaliza e aumenta a necessidade de controle e regularização dessas relações. As organizações modernas entendem que a estrutura racionalizada da organização é o ideal para atingir os seus objetivos (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Segundo Pagès *et al.* (1987), as organizações são respostas às contradições sociais, pois, é por meio da mediação dessas contradições que as mudanças que acontecem na sociedade podem ser entendidas.

> [...] uma vasta "zona intermediária" que se interpõe entre as contradições de classe, evita ou atenua conflitos, os absorve e os integra em um sistema social unificado, mas é, entretanto, constantemente sustentada e produzida por elas. [...] interiorização das restrições (coerções), da emergência das classes médias, da canalização e da institucionalização dos conflitos, da linguagem normalidade e unificada da "boa administração". Todos esses fenômenos não significam o desaparecimento das contradições, nem mesmo sua atenuação (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 31).

Ainda, conforme Pagès *et al.* (1987, p. 35), as organizações contemporâneas são o que os autores denominam de hipermodernas, pois visam a intelectualização das tarefas, a maior presença das ciências e das técnicas especializadas em todos os níveis organizacionais de produção e, portanto, maior divisão técnica do trabalho e interdependência das tarefas. As mudanças e renovações também são mais constantes. As organizações hipermodernas incentivam a maior qualificação e capacitação dos seus trabalhadores, com a finalidade de que estes possam compreender mais a sua atividade específica e, por conseguinte, desejar a

mudança, “aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros [...]”. Os autores afirmam que o objetivo da organização é tornar os trabalhadores mais livres para que eles possam empreender, construir e organizar a produção, ao mesmo tempo em que mantém um maior controle de toda a produção.

Para elucidação mais aprofundada sobre o desenvolvimento e estruturação das organizações modernas e burocráticas, bem como as consequencias dessas formações institucionais, a próxima parte desse primeiro capítulo irá abordar o conceito de divisão de tarefas na organização.

2.1.1 Divisão de Tarefas

O modelo feudal e artesanal de produção demandavam pouco controle do produto gerado e do processo necessário para a produzi-lo. Considerando que tanto a força de trabalho, o conhecimento do processo de produção, o produto e a venda eram etapas de responsabilidade única do indivíduo. No entanto, a evolução do processo de produção manual para o processo fabril, separou do trabalhador os meios de produção (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Essas organizações modernas são seccionadas e especializadas pelo processo de divisão de tarefas. A fragmentação do todo processo produtivo em unidades e subunidades menores que correspondem a uma atividade específica, visa o cumprimento do objetivo final da organização e, consequentemente, concentra o poder de decisão e estratégico na cúpula organizacional, organiza as atividades operacionais nos níveis mais secundários e terciários, e vincula, ao mesmo tempo, os interesses de seus membros aos interesses organizacionais. Logo, o arranjo organizacional uniformiza as subjetividades dos trabalhadores, negligencia os interesses individuais em torno dos objetivos organizacionais, e busca evitar situações de conflitos (se não os extinguir totalmente) que comprometam o bom desempenho e a continuidade das atividades (HARDY; CLEGG, 2001).

Segundo Tragtenberg (2006, p. 260), a divisão de tarefas é fruto das teorias administrativas, “encarregadas pela divisão do trabalho na produção e reprodução de ideologias [...], na medida em que ela é desvinculada do processo em que as partes não se reconhecem pertencer à totalidade”. Isto posto, o trabalhador se vê como parte isolada do processo sem pensá-lo como um todo, afastando-se do objetivo final da organização, pois este não tem mais sentido.

Assim sendo, o taylorismo dividiu o processo produtivo entre os que pensam, ou seja, os que administram, e os que executam, logo, os administrados. Os que pensam são

responsáveis pelo planejamento estratégico da organização, descrição dos cargos e outras tomadas de decisões. Assim, a direção é responsável pelos meios de produção, pelo conhecimento e processo de trabalho, isto é, o aspecto intelectual do trabalho.

Uma das consequências a se considerar é a separação física do local de trabalho: há unidades que planejam e tem um determinado formato para atender a essa demanda e, por outro lado, há unidades de execução que se configuram de forma distinta. Outro elemento a se observar é que as atividades distintas são executadas por grupos sociais também distintos (MOTTA, 1986c).

Haja vista disso, cada unidade e subunidade possue especificidades e técnicas para compor a rede de trabalho contínuo dentro do processo de produção. De acordo com Pagès *et al.* (1987), essas especificidades das tarefas se agrupam em códigos, formando conjunto do campo da atividade de cada indivíduo, e esse código surge no sistema de regras. Essas regras irão definir a base da atividade e suas definições, bem como as relações inerentes para que ela seja desempenhadas. Essas relações podem ser entre chefes e subordinados, outras atividades interdependentes, organizações externas, governo, público alvo e outros. Para este estudo, utilizou-se a classificação entre atividade fim e atividade meio.

Atividade fim é o objeto principal da organização, ou seja, a ação vinculada ao objetivo institucional. Atividade meio, por outro lado, trata de todas as outras tarefas que são necessárias para o funcionamento do objeto principal, isto é, mais distante da ação principal, abrangendo funções administrativas, operacionais e, até mesmo, organizacionais (TAVARES, 2016; ANDRADE, 1994). Portanto, as atividades fim operam pelo motivo o qual a organização foi estruturada, e as atividades meio são recursos e/ou pessoal necessários para que tais resultados sejam alcançados. Os responsáveis pelas atividades meio não podem garantir o resultado final, mas, apenas, proporcionar o desenvolvimento de ações para que os mesmos sejam alcançados (PEREIRA; SOUZA, 2014).

Devido a essas diferenciações, as atividades fim e meio, apesar de possuirem especificidades próprias, elas estabelecem relações de interdependência entre si e se complementam em função do objetivo final da organização. No entanto, segundo Hardy e Clegg (2001), consequentemente, a diferenciação finda na hierarquização do conhecimento, em que algumas atividades são mais valorizadas do que outras.

Ainda de acordo com os autores, geralmente, o conhecimento mais valorizado está relacionado aos serviços relacionados à atividade fim, que são de natureza estratégica, vinculados à cúpula organizacional, cuja função é elaborar um plano de desenvolvimento organizacional. Essas atividades demandam um esforço mental maior e mais significativo, pois

os indivíduos que protagonizam essas atividades estão ligados diretamente ao público alvo da organização. Logo, o conhecimento menos valorizado muitas vezes está ligado ao suporte e operacionalização do que foi decidido e elaborado pelo nível estratégico, ou seja, as atividades meio. Assim, as atividades fim (estratégicas) possuem caráter de gestão e chefia, enquanto as ativiades meio (operacionais) são subordinados a elas.

Segundo Motta, (1986a), durante o processo de divisão de tarefas e hierarquização do conhecimento, os indivíduos não se reconhecem mais, pois não são capazes de controlar suas ações e destino. Os níveis mais baixos da hierarquia, não são os responsáveis pela tomada de decisão, portanto, os dirigentes detêm essa função. A distinção entre dirigente e dirigido estabelece quem é o indivíduo e/ou grupo dominante e o dominado, e naturaliza a obediência e a submissão dos trabalhadores. Essa divisão é regulamentada e justificada, considerada essencial para o funcionamento da organização. Ainda segundo o autor, essa divisão se alia à diferenciação entre pensamento e execução, hierarquizando o conhecimento, e este processo é chamado de alienação.

Weber (2004) afirma que o desenvolvimento qualitativo e quantitativo das tarefas administrativas que estruturam a organização, a longo prazo, favorece a continuidade efetiva de uma certa parte dos funcionários, e esses funcionários fazem parte do escopo da cúpula organizacional. O autor assume a propabilidade de constituição de formação social especial na organização, que tende seus objetivos para os fins administrativos.

Ainda segundo Weber (2004), a cúpula organizacional confunde-se com a posição dominante e se baseia na conservação da sua posição hierárquica. Eles desenvolvem um sistema de comunicação comum entre si em que facilita o trânsito da comunicação e manutenção do poder. Assim, outros indivíduos fora do escopo dominante (os dominados) são facilmente controlados, a não ser que desenvolvam mecanismos de resistência igualmente eficazes.

Decorrente dessa divisão de tarefas, a multiplicidade de unidades e subunidades pode ser tratada como ferramenta estratégica de ação organizacional. As possibilidades de combinação entre as diferentes linguagens, conhecimentos e informações possibilitam novos arranjos de desempenho para o cumprimento dos objetivos principais. Essas integrações e novos arranjos estabelecem o cenário ideal para a formação de arenas políticas, constituindo-se como campo propício para a formação de grupos, poderes, contatos e outros interesses (PEREIRA, 2004; BERCOVITCH, 1983; CLEGG, 1989).

Sendo a organização burocrática uma formação decorrente da divisão de tarefas e hierarquização de atividades, a seguir foram descritas mais profundamente os conceitos referentes a essas organizações, suas características e seus elementos fundamentais, bem como

os princípios que a regem, essencial para o entendimento da estruturação do poder.

2.1.2 Organizações Burocráticas

Segundo Motta (1986b, p. 37), "[...] não existe país em que a burocracia estatal não tenha sido assumido aspecto semelhante ao de uma empresa de grande porte, seja por sua atuação [...] reguladora, seja por suas funções repressivas [...]". Logo, a organização é uma estrutura integrada ao ambiente sócio-histórico onde está inserida, e que ao longo de sua estrutura interna, distribui poderes de mando hierarquicamente, formando, assim, uma estrutura de dominação (PAGÈS *et al.*, 1987; CARVALHO, VIEIRA, 2007; WEBER, 2004)

Segundo Weber (2004) a estrutura de dominação e seu desenvolvimento são fatores que determinam a forma como a ação social se dá. A dominação é decorrente da prática de ações de dominação (ato) e do modo como ela é exercida (instrumentalização), e pode-se afirmar que, a partir de interesses em comum, e motivados de forma racional, a organização configura uma determinada estrutura de dominação, usando da legitimação da ordem jurídica para justificar seu poder, ou seja, essa estrutura de dominação é do tipo burocrática.

Em outros termos, a burocracia é a relação associativa racional, onde os objetivos organizacionais condicionam a formação de uma determinada estrutura, e esta, por sua vez, se valida nesses interesses, por meio de leis, estatutos, regimentos e normas, bem como os utiliza para moldar e conservar seu *status*.

Logo, Weber (2004) afirma que a estrutura de dominação é a relação entre o indivíduo ou grupo social da alta hierarquia (grupo dominante que possui interesses próprios), juntamento com o poder de mando para que possam exercer as ações de dominação, e os meios para isso (aparatos). Assim, a organização tem, por definição, ao longo de sua estrutura, relações de chefia e subordinação.

Complementando, Hall (2004) acredita que as organizações podem ser instrumentos de poder para a ação do proprietário, em relação ao ambiente externo a ela, assim como podem ser sistemas de poder, quando pensado em arcabouço de regras e normas internas, para o alcance das metas organizacionais.

Logo, para que a administração funcione efetivamente, é necessário que o poder de mando esteja em posse de alguém ou um grupo responsável. Este poder se expressa por meio da dominação legal, ou seja, um sistema de regras racionais instituídas de forma consensual ou impostas, e encontram obediência quando exigida que se cumpra. Este tipo de dominação só é

possível pelo regime da burocracia (WEBER, 2004; HALL, 2004; MOTTA, 1986a).

Logo, a organização se mantém na crença de que as leis são elaboradas e decretadas de forma mais correta possível, e a obediência exercida pelos governados e o respaldo jurídico encontrado pelos governantes, firmam uma relação que se mantém nessa mesma crença. É certo que o governante é considerado superior, pois sua nomeação foi de acordo com os preceitos legais e, por isso, ele tem autorização para exercer o poder. A crença também infere que essas relações funcionam de forma que não dependem da pessoalidade do sujeito (MOTTA, 1986a).

Portanto, a burocracia é um tipo específico do funcionalismo moderno. A formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo são características fundamentais que a legitima, bem como as relações de poder e autoridade estabelecidas (WEBER, 2004; MOTTA, 1986a).

Motta (1986a) observa que a burocracia é um tipo ideal, e mesmo que tenha mecanismos consistentes, ela nunca poderá ser encontrada em sua forma mais pura. O autor versa que o Estado moderno, as formações políticas e sindicais, são fontes da burocracia, pois reproduzem mecanismos e instrumentos de controle e administração de uma determinada coletividade.

Assim sendo, as burocracias são regimes de competências oficiais e fixas, configurando, assim, a existência de uma autoridade burocrática. Obedece, também, ao principio da hierarquia de cargos e sequência de instâncias, pelo princípio da regulamentação do poder de mando e subordinação. Cada nível possui uma competência limitada para o cumprimento das tarefas, dos direitos e deveres. Logo, as relações de poder também estão claramente especificadas e distribuídas por níveis em que cada tarefa possui uma determinada quantidade de poder. Demanda comunicação por meio de documentos e oficialidade dos atos, para responsabilização dos responsáveis. As funções são delimitadas e regulamentadas, instituídas oficialmente. Exige o pleno emprego da força de trabalho dos seus funcionários, que serão administrados por regras mais ou menos fixas e mais ou menos abrangentes (WEBER, 2004; HALL, 2004; MOTTA, 1986a).

Quanto ao cargo e carreira, constituem sua formação de forma fixa e prescrita, demanda exames específicos, contém pressupostos para noemação, determina a estrutura interna das relações de trabalho. O funcionário está a serviço de uma finalidade objetiva organizacional. No entanto, ele também busca uma maior estima profissional e social. A posição no plano de carreira está garantida por meio da ordem hierárquica imposta. Quanto mais o funcionário sobe um nível acima, maior será sua importância dentre as outras posições sociais. Da mesma forma, há o aumento do poder de mando até alcançar os níveis mais altos da hierarquia organizacional. O funcionário inicia nos cargos inferiores e menos importantes até os superiores, tomando por consideração a qualificação pessoal e intelectual no geral (WEBER, 2004; HALL, 2004).

Portanto, pode-se relacionar as atividades mais valorizadas com as atividades dos níveis mais altos da hierarquia (atividades fim), e as menos valorizadas com as dos níveis mais baixos da hierarquia (atividades meio). Consequentemente, essa relação estende-se ao poder, concentrado nas atividades ligadas ao objetivo final, e as atividades de meio, técnicas, administrativas e operacionais tornam-se menos autônomas e menos envolvidas nas tomadas de decisão (MINTZBERG, 1979).

É importante frisar que o funcionalismo patrimonial denomina o isolamento do funcionalismo, a maneira de corporação, do cargo especializado e regulamentado. Ocorre quando o funcionário ocupa um cargo não pelas suas qualidades profissionais e processo seletivo oficial e específico, mas, sim, por proximidade a nível pessoal, político e interesses próprios, ou seja, apadrinhamento (WEBER, 2004).

Todavia, quanto à nomeação de funcionários, Weber (2004) acredita ser o tipo mais puro de funcionário, quando feito por uma instância superior e capacitada para fazê-lo. Já o funcionário eleito não é puramente burocrático. A eleição é uma forma de subversão do rigor da subordinação hierárquica, pois a nomeação que decorre do processo é feita pelos dominados, ou seja, de baixo para cima. No entanto, a existência formal de uma eleição não esconde uma nomeação.

Ainda segundo o autor, os dominados são leigos, pois só podem julgar o grau de qualificação técnica de um candidato quando este já está a cargo de suas funções, momento posterior à eleição. O funcionário não eleito, ou seja, nomeado, costuma, sengundo Weber (2004), ser mais preciso e exato em seu desempenho funcional, pois são avaliados por suas qualidades e aspectos técnicos de forma mais acurada. Ou seja, a organização burocrática é puramente técnica.

Não obstante, a burocracia sofre grandes danos administrativos-políticos, pois está condicionada a funcionar sob a condição estrita da racionalidade, negligenciando outras possibilidades de se pensar o objeto a ser decidido, comprometendo a possibilidade de atendimento das necessidades específicas da sociedade de forma mais efetiva. Logo, a burocracia não é funcional no plano político, se tornando irracional (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO*,* 2002; TRAGTENBERG, 2006).

Outrossim, Motta (1986b) critíca o sistema burocrático ao afirmar que pelo fato do sistema ser falho, o formalismo se torna instrumento necessário para que a organização se mantenha. O autor afirma que atividades relacionadas aos aspectos humanos do sujeito não são observados pela burocracia, esvaziando-a de significados, permanecendo, somente, instrumentos mecânicos e robóticos. Também versa que a formalidade busca manter as ações

estratégicas dentro dos limites legais das atividades desempenhadas, assegurando, assim, a divisão social e conservando o grupo privilegiado.

Organizações que precisam sempre se adaptar às adversidades, constantemente, exigem formas de tomadas de decisão, mais flexíveis e atualizadas. Portanto, é importante que se busque novas formas de gestão, bem como a reestruturação de processos mais transparentes e flexíveis, com o intuito de se adaptar às ocasionais demandas e mudanças, tanto no ambiente interno quanto externo. Concomitantemente, Motta (1986b) comenta que a ciência e a tecnologia dão novas possibilidades de reestruturação da burocracia desenvolvida por Weber (2004), modernizando-a, criando um cenário complexo cujas técnicas exigem o manuseio de especialistas, bem como criando um vínculo de dependência com a organização a qual estão sujeitos, forçando uma readaptação do plano de carreira, da divisão de tarefas, garantindo maior estabilidade.

Isto posto, Clegg (1989) aponta que a estrutura formal de uma organização não deve ser vista literalmente em sua forma instituída, pois, na prática, as estruturas de autoridade raramente correspondem ao que está previamente determinado, e afirma que isso ocorre devido às mudanças no decorrer do tempo e alterações da realidade sócio-histórica vivenciada.

Os conceitos de dominação, estrutura de dominação, poder e hierarquia aqui abordados foram tratados de forma mais aprofundada no Capítulo 3.3 O poder nas organizações, tendo em vista a relação direta dessas definições com o conceito de poder.

Na terceira parte deste capítulo, foi apresentado a relação entre organizações burocráticas e públicas, com a finalidade de caracterizar e descrever a universidade pública pesquisada, bem como delimitar o campo de estudo e apresentar elementos importantes da administração pública para análise dos dados coletados.

2.1.3 Organizações Públicas

Na administração pública tem-se um tipo particular de organização: são estruturas responsáveis pelas atividades específicas da esfera pública, mesclando funções administrativas e funções políticas próprias para o funcionamento do aparelho do Estado, ou seja, mantendo uma "relação entre política e administração" (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002, p. 869).

Segundo, Mintzberg (1979) as estruturas são elaboradas com a finalidade de dinamizar a organização, tendo em vista a maior eficiência em suas atividades. Segundo o autor, quanto

maior for o controle externo interferindo nas organizações, mais centralizadas e formais em sua estrutura. Essas organizações são em sua maioria e natureza organizações públicas, com estrutura de autoridade centralizada no topo hierárquico e, consequentemente, menor autonomia nos outros níveis hierárquicos. O controle externo corresponde à demanda da sociedade e o cidadão, que irão delinear as atividades da organização e impor limites possíveis e ideais. Essas demandas são relacionadas à saúde, segurança, moradia, educação, dentre outros assuntos de responsabilidade do Estado, e quem exerce o controle é o cidadão.

Diante do controle externo, é dever da organização pública a prestação de contas aos cidadãos dos gastos e das atividades desempenhadas, que deveriam garantir, a princípio, a eficiência dos serviços prestados. Desta forma, segundo Mintzberg (1979), o controle externo precisa que as decisões sejam tomadas por uma unidade mais centralizada e com maior poder dentro da organização, a fim de garantir o cumprimento do serviço. É dever dos gestores dessas organizações desenvolverem normas e estabelecerem um padrão adequado para sua aplicação, atendendo às demandas do cidadão e fiscalizando as atividades de forma eficiente, pois o cidadão é o beneficiário desses serviços e razão social da administração pública.

Portanto, por definição, as organizações públicas são organizações burocráticas. Logo, controle interno da organização é o controle burocrático, ou seja, formal, pelos princípios da probidade administrativa e impessoalidade. Essas relações dentro dos órgãos públicos estão embasadas na racionalidade-legal da estrutura de dominação (WEBER, 2004).

A organização pública, conforme vai se expandindo, maior é a concentração de poder nos níveis superiores da hierarquia, que pode vir a ter grande dificuldade em renunciar e diluir esse poder. A aparente descentralização das instâncias administrativas que, a princípio, tornaria o poder mais flexível e distribuído, vela a maior centralização das decisões, pois cada órgão interno corresponde a um tipo e nível diferente de poder, culminando em várias formas de controle e perpetuando a desigualdade das relações de trabalho (PEIXOTO, 1997; MOTTA, 1986a; MINTZBERG, 1979).

Consequentemente, o processo de desconcentração se torna mais lento e mais burocrático, pois a alta cúpula hierárquica, no intuito de manter o poder entre seus pares e seus interesses, torna necessária uma série de novos mecanismos (regulamentos, vigilância, protocolos, sistemas operacionais) para maior controle em relação aos seus subordinados (MINTZBERG, 1979).

Portanto, esses grupos dominantes concentram também o prestígio social mais alto e, consequentemente, possuem poder de mando necessário para o cumprimento dos objetivos finais da organização (WEBER, 2004). Mas esse prestígio pode colocar em questão a função

da administração pública, a impessoalidade dos servidores e a gestão democrática. Segundo Motta (1986a), a essência impessoal é imprescindível para a eficiência da administração: é necessário desumanizar o indivíduo para que ele esteja apto a realizar a atividade. Porém, enquanto campo social, as relações sociais, inerentes às relações de trabalho, são permeadas de afetos humanos e causarão impactos na administração pública.

Portanto, a administração democrática é instável. As diferenças entre atores envolvidos, em um determinado contexto também imprevisível, podem distribuir funções administrativas considerando não as qualidades pessoais ou conhecimento técnico, mas pessoalidade e prestígio (WEBER, 2004).

Da mesma forma, Motta (1986b) afirma que a administração burocrática pública é incapaz de atender as necessidades sociais civil pois mantém o seu corpo fechado e vive para si própria. A burocracia busca manter-se e expandir-se enquanto sistema de poder para sua própria sobrevivência.

A seguir, é dado maior enfoque de análise teórica da estruturação e funcionamento dos órgãos públicos com foco nas Universidades Públicas, tendo como foco a universidade pública pesquisada, por causa da sua particularidade enquanto instituição de ensino.

2.1.4 Universidades Públicas

As universidades públicas são organizações públicas e burocráticas.

> Nas universidades, o saber é burocratizado. De forma muito semelhante ao que ocorre na empresa, procura-se definir com precisão as esferas de competência dos engenheiros, dos sociólogos [...] e assim por diante. Essa departamentalização é frequentemente artificial e se dá em prejuízo dos estudantes e dos próprios especialistas, que ficam limitados a uma visão parcial de seus objetos de pesquisa. Entretanto, essa departamentalização do saber corresponde à lógica da divisão do trabalho industrial, que de resto se torna a lógica da divisão do trabalho social (MOTTA, 1986b, p. 67).

Assim sendo, Cardoso e Ri (2010) creem que, enquanto parte do tecido social, reverbera o que é posto em sociedade, ou seja, oscila entre momentos de maior democratização e autoritarismo. Motta (1986a, p. 23) afirma: "[...] tendência a gerar continuamente novas organizações burocráticas".

As universidade pública possuem um corpo de servidores composto por docentes e técnicos-administrativos, responsáveis pelo cumprimento dos objetivos organizacionais, pelo

desempenho de qualidade da universidade e pilar da formação dos discentes que, junto aos servidores, compõem a comunidade acadêmica.

Os docentes são responsáveis pelo cumprimento das atividades fim da universidade pública, ou seja, estão à frente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Os técnicos-administrativos, são responsáveis pelo suporte administrativo e operacional da universidade pública, ou seja, atividades meio. Considerando o que argumenta Motta (1986c), a divisão do trabalho associa os que pensam à atividade final da organização, e os que executam são os administrados, ou seja, a atividade meio.

Logo, ao analisar o papel desses atores no campo educacional, Pereira (2003) garante que a administração pública educacional possui interesses e divisões sociais, comuns também em outros campos políticos, repercutindo em competições por sanções, punições, prêmios, cargos, lutas, concorrência, coação e formação de alianças e pactos, a depender do interesse dos indivíduos e grupos.

Quanto a sua estrutura organizacional específica, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no art. 56, "As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional". De acordo com o Ministério da Educação - MEC, o objetivo é realçar a liberdade administrativa e o "fracionamento do poder de gestão" das universidade pública.

Nesse sentido, a estrutura da universidade pública demanda a formação de órgãos colegiados em sua estrutura administrativa, com a finalidade de, enquanto órgãos consultivos, deliberativos e recursivos, dirigir as atividades da universidade. Logo, é notável o cunho político que permeia o funcionamento dos conselhos, e Weber (2004, p. 156) corrobora ao afirmar que a associação política é inerente a todas as formas de associação social, comprometida a "satisfazer as necessidades coletivas" por meio da regulamentação das pessoas envolvidas.

Assim sendo, Cardoso e Ri (2010) consideram a participação dos representantes acadêmicos elemento democratizante. A dinâmica resulta em embates por diferentes concepções sobre a gestão da universidade pública (BARBOSA; AZEVEDO, 2015).

No entanto, essas associações políticas têm como base o prestígio social que atribui poder aos indivíduos envolvidos de acordo com as crenças e contextos vividos no momento em que se formam. Essas crenças são difundidas entre todos por meio da lei que ordena e regulamenta a ação social (WEBER, 2004).

Portanto, segundo o parágrafo único do art. 56 da LDB, "em qualquer caso, os docentes

ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes", ou seja, os órgãos colegiados tem 70% das cadeiras reservadas aos docentes e 30% aos outros membros da comunidade acadêmica (15% para técnicos-administrativos e 15% para discentes), percebe-se que o prestígio está relacionado a distribuição de percentual entre representantes da comunidade acadêmica.

Logo, pela lei, os docentes, ao ocuparem a maioria nos conselhos, têm maior fração do poder e prestígio no que tange as formações políticas da universidade e, portanto, maior influência política no colegiado. Eles formam uma elite política que se confunde com a classe dominante (MOTTA, 1986a).

Consoante, os servidores técnicos-administrativos se encontram nos níveis mais baixos da hierarquia, menos propensos a alianças políticas e denunciando, em suas vivências, os conflitos existentes na universidade. Aos docentes cabe-lhes o papel de elaborar estratégias de conservação de força, e reforçar a distinção entre dominantes e dominados. Por serem maioria, eles possuem o poder de legislar sobre outros, ou seja, discentes e técnicos-administrativos (PEREIRA, 2003; MOTTA, 1986a).

No processo histórico de valorização do conhecimento científico e acadêmico pelo Estado, os docentes foram consagrados e prestigiados por lei (LDB), e lhes foi garantido a monopolização política (PEREIRA, 2003).

Isto posto, a configuração dos conselhos é centralizadora. Essa característica causa impactos significantes na participação dos outros representantes, não somente no quesito quantitativo, mas, principalmente, qualitativo e efetivo. A cúpula é formada por docentes em sua maioria que compartilham do mesmo conhecimento, com poder e controle sobre informações, impossibilitando uma gestão democrática e a tomada de decisão de forma equânime (MOTTA, 1986a).

De acordo com Weber (2004), o prestígio é almejado pelos atores envolvidos nas relações de poder (relações políticas) e, por isso, sempre há concorrência entre todos. Logo, essas forças são disputadas por docentes e técnicos-administrativos.

Segundo Cardoso e Ri (2010), em seu estudo, a pouca representação dos discentes e técnicos-administrativos nos conselhos é prejudicial para o processo democrático da universidade pública. Os autores afirmam que apesar do conselho configurar-se como instituição democrática representativa, seu funcionamento e a dinâmica interna irão desvelar uma disfunção da gestão. As unidades que o compõe ultrapassam quantitativamente alguns limites e há uma diferenciação qualitativa das tarefas administrativas, dificultando a prática da

democracia em seu sentido mais puro (WEBER, 2004).

Pode-se afirmar, portanto, que há desequilíbrio institucional e a formação de "uma aristocracia universitária", e as limitações de participação de forma igualitária causam impactos negativos (PEIXOTO, 1997, p. 203; BARBOSA; AZEVEDO, 2015).

A legitimidade, a racionalidade e a governabilidade das representações, portanto, só se firmam e se asseguram a partir do momento em que há participação efetiva nos colegiados. Caso contrário, há a suplantação de outros grupos que possuem um projeto elaborado e que o defendam de modo mais convicto. A representação não apenas existe, mas deve ser efetiva e contínua (PEIXOTO, 1997). Ainda Peixoto (1997) acredita que deve partir do interesse dos grupos que a reivindicam, anunciando a importância de um projeto acadêmico em que o representante o defenda efetivamente, indo além da representação meramente formal. A autora diz que somente assim será possível um processo de influência maior e mais seguro nas tomadas de decisões nos colegiados.

Por outro lado, Cardoso e Ri (2010) acreditam que a instituição não favorece a participação efetiva, pois não há uma correlação de forças políticas entre representantes, mesmo que a gestão democrática dos conselhos seja elemento fundamental das políticas educacionais e que tenha legitimidade. Os autores versam que a instituição irá utilizar o conceito de democracia que for conveniente para o grupo dominante.

Neste cenário, contrapondo Peixoto (1997), a mudança ocorrerá quando houver "igualdade de condições de participação" e qualidade representativa (capacitação dos conselheiros), onde as disputas não se resumam a "atritos políticos", mas que se possa dar atenção às questões em pauta e de maior necessidade e urgência para a universidade (CARDOSO; RI, 2010, p. 47; BARBOSA; AZEVEDO, 2015).

A democracia efetiva é a oposição da burocracia, ou seja, a distribuição de poder sem a hierarquização de categorias, igualando a participação de todos no processo de tomada de decisão (CARDOSO; RI, 2010).

A seguir, foram apresentados os estudos referentes à Cultura organizacional para explicação da influência da cultura na estrutura da organização, nas relações de trabalho, na subjetividade e construção de identidiade do trabalhador, e como esses elemetos influem e se deixam influir com o poder e relações de poder.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Pettigrew (1977), as organizações estão em constante processo de elaboração de estratégias para sobreviver às diferentes adversidades mercadológicas. No entanto, o processo de construção das ações estratégicas ocorre por meio da análise do contexto sócio-histórico os quais a organização está inserida, ou seja, a cultura organizacional e os eventuais dilemas que a atravessa. Por conseguinte, não há outra forma de compreender o subjetivo dos indivíduos inseridos na organização, sem alcançar o campo coletivo das determinações históricas vivenciadas (FARIA, 2003).

Toda organização possui uma cultura, sendo esta uma parte importante do sistema organizacional. Logo, a cultura nada mais é do que a representação de valores, mitos e modelos de comportamento, fornecendo um sentido comum voltado para a convergência de objetivos da organização" (MOTTA, 1986c).

> A eficácia do sistema não depende de sua imposição, mas da adesão dos indivíduos afetados por sua aplicação. Sua elaboração integra suas prováveis reações, assim como suas aspirações. Eles podem intervir até mesmo no nível de sua concepção (PAGÈS *et al.*, 1987).

Isto posto, a cultura organizacional é essencial para a sobrevivência organzacional, tanto administrativa quanto politicamente, pois influencia a sua estrutura e os arranjos de tarefas, relações interpessoais, processos de trabalho, níveis hierárquicos e outros que a compõe, inclusive na construção de mitos e símbolos vinculados a estes processos, bem como nas delimitações dos sistemas de poder e formas de comunicação (FISCHER, 1990).

Esses arranjos formam os campos coletivos, local onde ocorrem as transformações sociais pautadas na interação entre as individualidades e as subjetividades dos indivíduos. Os aparatos psíquicos que ali surgem, nascem da autonomia dos sujeitos, dá sentido aos seus desejos e orienta-os politicamente, reprimindo-os ou fortalecendo-os. O sujeito se constitui no coletivo a partir da elaboração entre objetividade organizacional e subjetividade própria. O poder é um dos fatores que moldam a cultura organizacional, sanciona-a, ajuda a mantê-la e a transforma (FARIA, 2003; BERTERO, 1990).

Em seguida, a primeira parte deste capítulo versa sobre discussões acerca da construção de identidade e subjetividade do indivíduo inserido no ambiente organizacional, com o intuito de esclarecer como o trabalhador se relaciona com o trabalho e como ele se deixa influir por ele, bem como os impactos dessas trocas com a organização.

2.2.1 Identidade e Subjetividade do Trabalhador

De acordo com Carvalho e Vieira (2007), os indivíduos desempenham diferentes papéis enquanto agentes participantes nas organizações. As relações e dinâmicas vivenciadas produzem um determinado tipo de conhecimento acerca do trabalho que causa efeitos, assim como também é afetado, pelo posicionamento das pessoas na organização, considerando o contexto o qual elas estão inseridas.

O indivíduo está fadado a reproduzir, culturalmente, as várias formas de experiências da dinâmica social organizacional, e a organização representa o local onde os indivíduos irão trabalhar, de forma coletiva, os seus problemas inconscientes mais profundos (PAGÈS *et al.*, 1987).

> O modo de ser de cada um é 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, pra ele, colocar-se á margem dela. Assim, para alterar a ordem é necessário à individualidade alcançar o campo coletivo (FARIA, 2003, p. 113).

> Nós chamamos de sócio-mental um sistema certo de correspondência entre as estruturas psicológicas e as estruturas sociais. O espaço sócio-mental articula entre elas as estruturas econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas. Sob estas estruturas manifestas, estruturas fechadas e de reforços múltiplos, que constituem o sistema propriamente dito, nossa hipótese é que o sistema repousa sobre as contradições sociais e psicológicas subjacentes e não diretamente acessíveis à observação (PAGÈS *et al.*, 1987).

Contudo, Haire (1974) afirma que a reprodução está relacionada ao desejo de satisfazer suas próprias necessidades. Essas necessidades podem ser físicas (relacionadas ao corpo), sociais (relações com outras pessoas) e egoístas (relacionadas à própria pessoa e/ou ego).

Assim sendo, o estado da organização e os seus diversos níveis estruturantes, “devem estar relacionados com as estruturas inconscientes dos trabalhadores”, ou seja, a organização deve sistematizar dinâmicas, estrutura e processos, de tal forma que seja possível mediar as contradições existente no inconsciente dos membros que a compõe. O superior hierárquico é o responsável por esta função, pois possui o controle maior dos meios necessários para mediar a satisfação das necessidades de seus subordinados e os interesses organizacionais (PAGÈS, *et al.*, 1987, p. 14; HAIRE, 1974).

Por conseguinte, os modelos mentais previamente elaborados pelos indivíduos se somam às vivências dentro dos processos de trabalho. Para enfrentar os controles organizacionais, ele irá utilizar todos os recursos disponíveis necessários para se manter em posição favorável frente à organização e continuar executando suas tarefas sem desconsiderar sua subjetividade. Pagès (*et al.*, 1987, p. 39) afirma que "[...] a relação com os outros, a relação com as autoridades pessoais e impessoais, a relação com os seus iguais dependem da possibilidade do indivíduo de afrontar suas contradições psicológicas íntimas". Isto posto, a imagem social que o indivíduo elabora da organização e do outro dependerá da sua capacidade intrapessoal de lidar com suas próprias questões e refletir na forma como ele irá se relacionar no trabalho.

Todavia, Faria (2003) acredita que os interesses individuais são objetivos de expressão coletiva, ou seja, à prática coletiva, não a afetação de conduta ou motivação de comportamento dos sujeitos. Os interesses individuais são motivados por expectativas de que sejam praticados, adquirindo sentido, somente, quando são exercidas pelo grupo como interesse coletivo.

> 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 legitimidade e de uma impessoalidade que venha a garantir que seu interesse seja adotado pelo grupo como interesse coletivo, seja em sua formulação original, proposta pelo indivíduo, seja em uma formulação reconstruída (FARIA, 2003, p. 110).

Portanto, ainda segundo o autor referido, é importante que o grupo social tenha a capacidade de definir seus interesses, pois, caso ele realize interesses que não são seus, ocorre uma perda de indentidade e uma subordinação desse grupo, consentida ou decorrente da falta de estabelecimento da própria identidade.

Dada uma outra perspectiva da análise dos interesses individuais e coletivos, a organização possui coalizões de interesses díspares, portanto, objetivos múltiplos. Por conseguinte, os indivíduos buscam atender aos seus interesses particulares, os interesses do grupo ou os objetivos mais amplos das coalizões correspondente. Geralmente as coalizões possuem um viés mais político, possbilitando a formação de alianças e acertos de poder. Por outro lado, a formação das facções tem a ver, puramente, com a defesa de interesses individuais diante de alguma ameaça (CARVALHO; VIEIRA, 2007; HALL, 2004).

O processo da constituição da subjetividade do indivíduo desdobra-se da absorção das restrições postas pela organização por meio dos controles e sanções, assim como os privilégios

e vantagens ofertadas. Logo, a organização é responsável pela estruturação da psiquê individual e das relações entre os trabalhadores, pois "as contradições psicológicas internas do indivíduo são os substratos da personalidade do homem da organização" (MOTTA, 1986a; PAGÈS *et al.*, 1987, p. 40).

A Lei do Efeito, trabalhada por Haire (1974, p. 18) diz que "a conduta que parece ser recompensada tende a se repetir", e as condutas associadas à não recompensa ou punição, são suprimidas. A expectativa das recompensas ou sanções faz com que o comportamento de cada um corresponda há uma previsão do comportamento do outro, ou seja, os indivíduos interagem entre si e com o ambiente de trabalho, de acordo com o comportamento do outro. Os controles organizacionais irão determinar a conduta desse sujeito futuramente.

Consequentemente, por meio de recompensas e sanções, a organização possui meios para gerenciar o comportamento dos seus membros. Essa gestão dicotômica não só mantém esse controle como também forma uma conduta, inferindo nos processos de trabalho, indivíduos e grupos, utilizando mecanismos de reforço de angústia e de prazer. Esse processo assegura a estrutura psicológica do indivíduo em convergência com a estrutura organizacional, equilibrando as restrições impostas e os recursos de prazer, ao mesmo tempo em que o sistema se mantenha, evolua e se reproduza (HAIRE, 1974; PAGÈS *et al.*, 1987).

Surgem, assim, as imagens sociais referentes às relações de poder, que são interpretadas e elaboradas conforme interações, influindo no fenômeno do poder realmente exercido (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002). Logo, o contexto organizacional se torna fator importante para o exercício do poder, pois as imagens sociais concebidas irão embasar-se na interpretação da realidade vivenciada. E, também influi na construção do comportamento organizacional e nos processo de mudança organizacional. Essa percepção altera, ou não, comportamentos, e provoca, ou não, mudanças comportamentais.

Faria (2003) afirma que em uma organização, em que prevaleçam relações de autoridade, de forma objetivos, interesses e/ou valores foquem na legitimidade coletiva das relações de mando e obediência, o poder se torna uma capacidade coletiva. Se as condições subjetivas influenciam no desenvolvimento de processos coletivos, o poder diz respeito a subjetividade desses indivíduos que contêm seus próprios pressupostos.

Moreira e Cunha (2007) acreditam que o desenvolvimento do indivíduo na organização ocorre por meio do nível de qualidade das decisões tomadas, do consenso entre as partes envolvidas e/ou por meio da aceitação social do indivíduo dentro do ambiente organizacional. Esses fatores podem ser interdependentes ou não, e são de extrema importância para o processo produtivo da organização. Conseguinte, o conflito laboral, a saúde do indivíduo e a realização

individual interseccionam-se, pois, possíveis gargalos na execução desses fatores, o sujeito e, consequentemente, a organização, estarão fadados a situações de tensões e embates.

Portanto, os impactos decorrentes dessa interação entre indivíduo e organização poderão proporcionar um ambiente de trabalho mais estável, pois a multiplicidade subjetiva possibilita a criação de espaços de potencial produtivo, criativo e inovador, e, consequentemente, eficiente. Entretanto, também pode ser cenário para fomento de conflitos.

Vale salientar que a capacidade do grupo social em definir e concretizar seus interesses não se restringe a uma condição interna do mesmo, dependendo igualmente de todos os outros grupos sociais externos a ele. O processo é dinâmico e dialético, pois os indivíduos são só (re) formulam e mantém essa capacidade de relação, como são, também, determinados por ela (FARIA, 2003).

Seguidamente, esta pesquisa foca nos aspectos culturais na administração pública, interligando os conceitos anterioremente tratados, elecando a particularidade dos aspectos políticos que concernem à organização pública.

2.2.2 Cultura Organizacional na Administração Pública

Segundo Pettigrew (1977), os interesses dos indivíduos e/ou grupos organizacionais têm como base as funções que lhes são designadas e também dependerá dos níveis de responsabilidades vinculados à essas atividades. Logo, o comportamento organizacional é definido pelo comportamento individual dos seus membros, assim como ele influi no comprotamento individual, a partir da divisão de tarefas, especialização, hierarquia, graus de responsabilidade e, diretamente, ao objetivo geral.

Alicerçado nessa premissa, as diferentes crenças, ideais, normas e tradições, também dão significado à vida política organizacional. Essas organizações são dotadas de práticas políticas como a distribuição de conhecimento, forças políticas, formação de grupos de interesses, coalizões, regime democrático na gestão e órgãos deliberativos e conjunto de normas que configuram direitos e deveres.

Portanto, as organizações públicas, por sua peculiaridade estrutural e funcional, e sua importância política na conjuntura social enquanto instrumento de gestão, também se caracterizam como instituições políticas. Essas instituições formam campos políticos que, para o cumprimento de suas atividades, e considerando a abrangência do seu público alvo e finalidade, necessita de órgãos deliberativos para garantir a elaboração de ações estratégicas e

transparência de seus atos, requerendo, assim, força e articulação política necessárias para a efetividade dessas funções.

Assim sendo, a organização pública é constituída por uma cultura política**,** ou seja, compartilhamento de crenças, normas e práticas atravessadas por fenômenos políticos (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002).

De acordo com Bobbio, Mastteucci e Pasquino (2002), a cultura política forma seus arranjos por meio do conhecimento dos indivíduos nas unidades sociais, sendo compartilhado ou não, direcionado para as práticas políticas cotidianas, possibilitando maior acesso às instituições funcionais e outras forças políticas que compõem o contexto. O indivíduo inserido na organização possui vínculo com o sistema político vigente ou é oposição. As normas políticas garantem o direito-dever dos indivíduos que vivem dentro do campo político delimitado, garantindo a possibilidade de participação política na unidade. A linguagem e os símbolos são elementos que compõem, politicamente, a estética cultural da unidade política. Todos esses elementos dão base as relações sociais entre sujeitos, assim como as relações de poder.

Nas organizações públicas, essas características se manifestam de muitas formas, a depender do órgão público que o sujeito é membro participante, da estrutura da administração política vigente, as instâncias e demandas da sociedade, a forma de gestão dessas estruturas, a relação que o indivíduo tem com a organização, as normas internas, o clima organizacional e outros. Também deve-se considerar a combinação de diferentes indivíduos, heterogêneos, ou seja, subculturas que, por ventura, entraram em uma dinâmica de contraste entre si (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002).

Na administração pública, a cultura da sujeição, cujo conhecimento está voltado para o sistema político e seus processos, com foco nos resultados finais do aparelho administrativo responsável pela execução das ações e a postura dos membros é passiva em relação ao sistema. A cultura da participação, supondo uma posição ativa de todos os envolvidos, mesmo que possuam alguns aspectos característicos dos outros dois tipos de cultura (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002).

Findo este capítulo, no próximo aborda-se conceitos sobre poder, resistências e relações de poder nas organizações, relacionando com os conceitos de organização e cultura organizacional, para melhor entendimento de como as relações de trabalho acontecem em várias abordagens teóricas, delimitando, também, os conceitos principais que foram utilizados na análise dos dados.

2.3 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O poder como um fenômeno complexo e dinâmico deve ser analisado nas diversas formas em que se manifesta com a finalidade de entender o comportamento organizacional.

De acordo com Bertero (1990), qualquer análise do poder ganha detonações ambivalentes. De um lado, o poder pod, eliterá vir ao auxílio da manutenção da harmonia e do equilíbrio organizacional. Por outro, poderá agregar instrumentos de controle que o tornem disfuncional, comprometendo a imagem organizacional.

A seguir foram trabalhados os conceitos de poder, em diferentes vertentes: o estruturalismo burocrático de Weber (2004), enquanto base de análise estrutural da universidade pública pesquisada; o gerencialismo e funcionalismo (ROBBINS, 1978; PETTIGREW, 1977; FALCINI, 1993; DUBIN, 1957; BACHRACH; BARATZ, 2011) em conjunto, para uma análise dos conflitos e de poder sob uma perspectiva da Gestão e das Teorias da Organização; e a abordagem crítica do poder por Motta (1986a, 1986b, 1986c), Pagès *et al.* (1987) e Tragtenberg (1980; 2006), enquanto contraponto importante para a análise dos dados.

2.3.1 Poder Organizacional: vertentes e conceitos

Para esta pesquisa, inicia-se com o estudo teórico no campo da análise assimétrica do poder, que pressupõe relações desiguais devido as hierarquias dentro da organização, ou seja, uma análise vertical das relações de poder. Em seguida, foram analisados os estudos da vertente simétrica do poder, que ressalta a capacidade harmoniosa e difusa do poder, com foco nos estudos gerencialistas e funcionalistas, isto é, uma análise horizontal do poder. Depois, retornar-se a análise assimétrica do poder a partir de referenciais críticos da administração, que perpassam pela luta interna e desenvolvimento de práticas de resistência e conflito, com a finalidade de fundamentar as análises e discussões dos dados coletados (CARVALHO; VIEIRA, 2007; HALL, 2004).

2.3.1.1 Análise assimétrica do poder

A análise assimétrica do poder parte do prisma de que o poder é “distribuído entre os

privilegiados e os não privilegiados". Pressupõe uma relação de hierarquia, definindo quem ocupa as posições dominantes e quem são os dominados na organização, e quem determina o comportamento do outro. Lembrando que essas relações vão além das relações interpessoais, podendo estabelecer-se entre unidades inteiras, níveis hierárquicos, departamentos, localidades geográficas, governos e entre várias outras formas de agregado humano (HALL, 2004, p. 105; BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002).

Segundo Weber (2004, p. 175), poder é a "probabilidade de uma pessoa ou várias impor, em uma ação social, a vontade própria, mesmo contra a oposição de outros participantes desta". Esse poder poderá ser imposto de forma coercitiva, influência, manipulação e normas estabelecidas e, segundo Hall (2004), manifesta-se a depender do tipo de relacionamento que se estabelece entre os atores envolvidos, ou seja, das relações entre departamentos/setores e/ou entre indivíduos dispostos nos vários níveis hierárquicos.

A probabilidade da mudança de comportamento do indivíduo que é alvo do exercício do poder esbarra nos valores morais e éticos que o norteiam. Isto quer dizer que, o indivíduo irá corresponder ao exercício de poder conforme a sua interpretação pessoal do contexto e dos instrumentos utilizados por quem utiliza-se do poder, com o agravante de que a organização também possui valores e princípios próprios, e que também foram levados em consideração. A relação de causa e efeito do poder é uma relação de probabilidade, ou seja, a causa não é vinculada, porém, é uma causa provável de que haja a mudança de comportamento, naquele determinado momento (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002).

Complementando, a dominação é a autoridade capaz de impor a vontade própria, de forma que seja legitimada pela organização. Isto quer dizer que dominação é um tipo especial de poder, que sempre atribui ao indivíduo e/ou grupo social um direito adquirido de se fazer obedecido por via de uma regra instituída (MOTTA, 1986a; CLEGG, 1989).

Por legitimidade, pode-se entender como uma "crença, por parte do grupo de referência, na validade do exercício de um determinado tipo de poder" (CARVALHO; VIEIRA, 2007). Logo, a legitimidade transforma o poder em autoridade e em algo aceito, ou seja, dominação, garantindo, assim, a estabilidade da relação entre superiores e subordinados.

Portanto, a autoridade exerce o poder de mando autoritário enquanto cargo/posição que ocupa na organização, sendo ela dominante, formando, assim, o complexo da dominação. Esse complexo, por meio de controles e poder de uso desses controles, tem como objetivo a manutenção, conservação e perpetuação estratégica da posição dominadora, mantendo entre si o segredo da ação, a tomada de decisão e o conhecimento acerca, estabelecendo-se enquanto estrutura centralizadora. Essa elite confude-se, geralmente, com a elite política da organização.

Em contraponto, o grupo dominado, poderá ser reprimido ou resistir ao poder vigente. Esses indivíduos poderão usar dos mesmos instrumentos ou mais aprimorados para promover insurgências no ambiente organizacional e, assim, conquistar posições de domínio por meio de ações sociais estratégicas (WEBER, 2004; MINTZBERG, 1979; MOTTA, 1986a).

Da mesma maneira, pode-se analisar o poder pelo nível de especialização e técnica dos indivíduos e sua ambição pessoal. A depender do nível hierárquico em que o trabalhador se encontra ele irá deter um conhecimento específico e um conjunto de interesses pessoais. A depender da tarefa executada, a responsabilidade que lhe cabe e a ambição, o indivíduo poderá exercer um determinado tipo de poder sobre outros, como, por exemplo, controle sobre a avaliação dos outros sujeitos, reajustes salariais, seleção de pessoal, dimensionamento de funcionários e outros (HALL, 2004).

Vale salientar que a dominação, em virtude da autoridade, implica diretamente ao poder de mando, por um lado, e o dever da obediência, do outro, ou seja, uma relação entre dois ou mais envolvidos, cujo comportamento de um será afetado pelo comportamento do outro, e onde o indivíduo que exerce o poder sobre o outro poderá conseguir algo que provavelmente não conseguiria sozinho. Portanto, o poder é relacional e não pode ser avaliado de forma isolada, configurando-se apenas quando é exercido (um indivíduo e/ou grupo manda e o outro obedece). E a validade das relações entre dominantes e dominados está fundamentada na regulamentação racionalmente desenvolvida. Logo, a obediência se dá por via de regra instituída e não à pessoa que ocupa o cargo constituído de poder (WEBER, 2004; HALL, 2004; DAHL, 1957).

No entanto, no processo de tomada de decisão, as ações serão definidas pela elite dominante conforme a interpretação dessas regras instituídas. Nesse aspecto, a construção de uma regra se torna um instrumento de poder, pois os responsáveis por elaborá-la e interpretá-la são os mesmos que irão definir as ações organizacionais. Mas esse poder só irá se efetivar por meio da concretização do sentido que foi dado ao regimento pelo indivíduo. Na possibilidade de haver uma mudança no contexto social histórico, a lei irá se adaptar à nova realidade, viabilizando, assim, novas formas de interpretação das regras (PEREIRA, 2004; WEBER, 2004; CLEGG, 1989).

A princípio, o poder de mando é um poder isento de motivos e interesses pessoais. As leis, estatutos e regimentos irão determinar a forma como o poder e o prestígio social serão distribuídos entre os indivíduos hierarquicamente. Mas, por definição, portanto, o poder não se trata somente do enriquecimento econômico, mas, também, da busca pelo *status* social. Esse prestígio, por outro lado, pode ser a base para o exercício do poder (WEBER, 2004).

Todavia, toda forma de dominação por autoridade pode transitar para o tipo de dominação por interesse, sendo esta uma forma de dominação com uma certa liberdade formal. Logo, toda dominação em função do poder pode vir a ser uma dominação mediante interesse. E, assim, "[...] a sujeição assumiria o caráter de uma relação de obediência autoritária." (WEBER, 2004, p. 189; MOTTA, 1986a).

Isto porque, para que haja relação de poder autoritária é importante que o sujeito submetido tenha o mínimo de interesse em obedecer determinada ordem, sendo condição irrevogável para que se configure uma relação de obediência (WEBER, 2004).

Segundo Weber (2004) o cumprimento do mandado implica no sentido de aceitação da ordem como norma vigente. O mandado será efetivo quando efetuar mudança no comportamento e obediência ou alguma outra reação. Para que isso ocorra, o autor lista três formas de tornar o mandado eficiente, podendo ser combinadas: a intuição, a inspiração e/ou a persuasão racional. Ainda segundo o autor, o mandado pode ser cumprido por meio da certeza de sua conformidade, ou o sentimento de obrigação originada no indivíduo, ou o medo, o costume e a rotina, bem como vantagens pessoais.

Outrossim, é possível uma relação de dominação bilateral existente entre funcionários onde há uma subordinação recíproca e de dependência mútua entre os indivíduos e/ou grupos, desde que cada um permaneça dentro de suas próprias competências. Neste caso, a vontade de cada um irá influenciar o outro (WEBER, 2004; HALL, 2004).

Para o maior entendimento de como funciona o poder na organização e dada a sua condição relacional para seu exercício efetivo, Hall (2004) defende a análise do mesmo a partir do ponto de vista de quem sofre, não somente as consequências inerentes, mas quem lida com a sua manifestação enquanto ato. O autor acredita que somente aqueles a quem o ato é dirigido podem determinar se ocorreu ou não. Se a ação for vista como um ato de poder, os indivíduos alvos irão reagir, independente da intenção ou não do dirigente. Se não houver uma reação, o poder não será visto como algo que tenha ocorrido.

> [...] não existe Poder, se não existe, ao lado do indivíduo ou grupo que o exerce, outro indivíduo ou grupo que é induzido a comportar-se tal como aquele deseja. [...] o Poder pode ser exercido por meio de instrumento ou de coisas (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002, p. 934).

A depender do nível de interesse e intencional identificado pelos envolvidos nessas relações, o poder poderá se manifestar de muitas formas, como, por exemplo, persuação, manipulação (ameaças e recompensas), coerção (violência, constrangimento, ameaças e

aliciamento) e influência (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002; HALL, 2004).

Esse poder será intermediado por meio de mecanismos de controles sociais que são um

> [...] conjunto de meios de intervenção, quer positivos quer negativos [...], a fim de induzir os próprios membros a se conformarem às normas [...], de impedir e desestimular os comportamentos contrários de conformação, também em relação a uma mudança do sistema normativo (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2002, pág. 283).

Portanto, as organizações, mais especificamente, a autoridade organizacional, por meio dos instrumentos de controle e disciplina, garante que os funcionários cumpram com as atividades inerentes ao cargo ocupado e mantém as relações de trabalho (mando e obediência), e, assim, reduzirem desacordos entre as partes (organização de um lado e funcionários de outro) e suprimindo conflitos, impossibilitando insurgências e homogeneizando subjetividades (HALL, 2004; MOTTA, 1986a).

Para obter controle, Clegg (1989) afirma que os gerentes conectam práticas disciplinares junto aos valores organizacionais. Dessa forma, há uma série de mecanismos de vigilância (pessoal, técnica, burocrática e legal) para a manutenção desses indivíduos, por meio da supervisão, estabelecimento de rotinas, formalização de processos, mecanização dos métodos e legislação organizacional e administrativa, tendo em vista o controle sob o comportamento no sujeito.

No entanto, segundo Pagès (*et al.*, 1987), a organização assegura sua dominação por meio da intermediação do sistema de regras, de forma que os indivíduos mantêm o sentimento de que possuem controle desses instrumentos normativos, dando, o que o autor denomina, uma falsa sensação de não submissão.

No entanto, a autoridade atribuída a cada cargo, de acordo com a forma como a organização se estrutura, emana um nível de poder conforme os determinantes para que ele seja efetivo. Os determinantes são os recursos que indivíduos ou grupo controlam tornando-os aptos a exercer o poder em outros (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Outrossim, os determinantes podem ser denominados bases e fontes do poder. As bases do poder como “aquilo que os detentores do poder controlam, o meio pelo qual podem dirigir o comportamento dos demais”, ou seja, os instrumentos pelos quais os indivíduos e/ou grupos podem recompensar ou coagir para garantir um determinado comportamento. Portanto, “as bases não podem ser usadas a não ser que o detentor possua previamente a fonte apropriada de poder” (HALL, 2004, p. 107-108).

Em vista disso, as fontes de poder referem-se ao "modo pelo qual as partes chegam a controlar as bases do poder", sendo elas o cargo ou a posição na estrutura organizacional, as características pessoais, a especialização, a oportunidade entre outras. As bases e fontes podem ser combinadas de várias formas a depender da situação específica do exercício de poder (HALL, 2004, p. 107).

Esses controles, serão definidos conforme as manifestações das relações de poder, tanto de forma oculta quanto manifesta, bem como as nuances referentes às relações de trabalho e a cultura organizaiconal vivenciada (PEREIRA, 2009).

Segundo Carvelho e Vieira (2007), a contribuição weberiana para o estudo do poder tem importância na análise do conflito causado pela divergência entre interesses dos indivíduos e dos grupos como algo inerente à organização. A abordagem funcionalista destaca a importância do consenso e homogeneidade dos conflitos nas organizações, em função do seu bom funcionamento e alcance dos objetivos gerais. O conflito nessa abordagem é visto como desfuncional e marginal.

A seguir, foram tratados os conceitos de poder e relações de poder nas abordagens funcionalista, gerencialista e pluralista.

2.3.1.2 Abordagem simétrica do Poder

De acordo com os estudos do poder no funcionalismo e gerencialismo (*management*), o poder assume outra perspectiva de análise. Os conflitos, decorrentes das relações de trabalho, e o poder, possuem uma função coadunada com os objetivos organizacionais e são gerenciáveis.

Segundo essa perspectiva do poder, as organizações se dividem em organizações formais e informais. As organizações formais naturalizam a hierarquia e as relações de trabalho decorrentes dessa nivelação, ou seja, as relações entre chefia e subordinados. A gerência administrativa considera o poder uma ferramenta útil para a gestão dos conflitos, isto é, torna-los administráveis tendo em vista o cumprimento dos objetivos organizacionais.

A obediência também é vista como essencial para o bom funcionamento organizacional e, sendo os conflitos inevitáveis, devem ser gerenciados. Essa responsabilidade recai nas mãos dos responsáveis para o controle desse poder, constituindo, também, a capacidade de influenciar, por meio da tomada de decisão, os resultados da organização. Logo, a legitimidade do exercício do poder não é questionada, bem como considerada necessária para manter o bom funcionamento da organização (CLEGG, 1989; HARDY; CLEGG, 2001; FALCINI, 1993).

Por outro lado, as organizações informais são unidades consideradas externas à hierarquia formal da organização. O poder exercido por elas é um poder ilegítimo, utilizado de forma disfuncional e que vai de encontro com os objetivos organizacionais. Esse poder é exercido por qualquer outro indivíduo que não esteja ocupando a gerência formal, e parte-se do princípio de que ele não se interessa pela prosperidade organizacional, mas apenas com o atendimento de suas próprias demandas. Entende-se, também, que ele representa a oposição à organização, desobedecendo uma suposta ordem natural da sua estrutura e funcionamento natural (CLEGG, 1989; HARDY; CLEGG, 2001).

No entanto, nota-se que o que é considerado posição formal, ou seja, a gerência, instituída por essa epistemologia, está ligada às atividades de planejamento e organização do objetivo fim da organização, assim como os processos de tomada de decisão. As outras atividades, por mais que estejam no organograma, são vistas como informais, enquanto oferecem resistência às regras organizacionais postas pela gerência e caso ousem usar o poder a favor de seus interesses, não sendo eles mesmos os responsáveis pela tomada de decisão da organização.

Mas, para evitar possíveis insurgências, a ideologia organizacional desse modelo trata as subunidades como interdependentes e que, juntas, têm em vista o cumprimento do objetivo final da organização. Assim sendo, presume-se o poder entre essas unidades é equilibrado e sistemático, além de depender dessas relações sociais para acontecer, pois determina quem, quando e como as funções serão desempenhadas. Logo, o poder não está somente vinculado ao tipo de função e atividade, mas aos membros participantes (HARDY; CLEGG, 2001; DUBIN, 1957).

Logo, a organização institui que, por todos serem dependentes uns dos outros, exclui-se as possibilidades de conflito, competição e uso do poder, pois todos estarão exercendo suas atividades para atingir os mesmos objetivos. Admite-se que há hierarquia entre essas unidades, e que umas são mais importantes que outras, no entanto, há um significado e um sentido para serem como são. Os agentes insubordinados são considerados parte da resistência e/ou oposição aos interesses organizacionais.

Nesse sentido, as vertentes das teoria da organização passam a estudar o poder para promover uma maior funcionalidade organizacional, mas, na realidade, ele é restrito aos atores da elite formal e dominante da organização. Logo, o uso do poder está vinculado ao exercício da política, que também assume sentido negativo, no entanto, necessária nos casos em que se deve combater uma resistência ou oposição (HARDY; CLEGG, 2001).

Consoante, Pereira (2004) afirma que qualquer resistência que surja acerca do uso do

poder considerado legítimo é prejudicial para a organização. Segundo o autor, as resistências surgem das relações informais, que fazem uso de influências e informações por meio de canais alternativos, e que buscam obter sucesso no alcance dos interesses do grupo a qual pertencem, causando, assim, rupturas nas relações formais, bem como divergência entre objetivos organizacionais e objetivos individuais.

Em contrapartida, Robbins (1978) acredita que a resistência, também denominada como oposição, tem a intenção de concretizar novas ações, e considera essa mudança necessária para o bom funcionamento da organização.

Não obstante, a partir de uma contextualização histórica da estrutura organizacional e dos recursos disponíveis em um dado momento, o poder passa a ser entendido como rede, pois irá depender de diversos fatores presentes para que seja efetivamente exercido. Assim sendo, todos poderão, em algum momento, experenciá-lo de forma legítima, ou seja, participar do processo decisório, pois o poder assume um aspecto mais difuso e multidimensional. A partir do momento em que o indivíduo não se envolve com as atividades estratégicas de decisão, é porque não tem interesse, do mesmo modo em que é conivente e satisfeito com a atual situação (BACHRACH; BARATZ, 2011; HARDY; CLEGG, 2001; DAHL, 1957).

De acordo com Pettigrew (1977), poder é a capacidade de produzir resultados de acordo com o nível de interesses. Portanto, é importante que seja feita o mapeamento da distribuição de recursos vinculados ao exercício do poder e das habilidades dos membros e grupos que produzem resultados.

Essa visão de poder, afirma Clegg (1989), está ligada a ideia de disponibilidade de recursos e a dependência causada pela escassez, bem como a disputa por eles, ou seja, poder é a capacidade de controle de recursos e seu uso discricionário, independe do nível hierárquico e da função desempenhada. Dessa forma, a divisão do trabalho também se torna um mecanismo de poder, tendo em vista que a distribuição de recursos será realizada conforme a especificidade e particularidade da atividade a ser desempenhada.

Do mesmo modo, o sujeito e/ou grupo também precisam de habilidades para transformar em poder os recursos que estão à sua disposição, bem como capacidade para articulação e formação de coalizões. Nesse mesmo sentindo Pereira (2004) acredita que o indivíduo, sem os recursos necessários, não seria capaz de exercer o poder.

A propósito Hardy e Clegg (2001), afirma que o gerencialismo acredita que o papel da liderança é imune às tendências e vieses, logo, não são problemáticos. A organização pressupõe que os líderes são indivíduos que lutam pelo bem de todos e da organização, excluindo qualquer possibilidade de abuso de poder e interesses próprios.

> O poder é exercido quando A participa da tomada de decisões que afeta B. Mas o poder também é exercido quando A devota suas energias na criação ou no reforço de valores sociais e políticos e de práticas institucionais que limitam o escopo do processo político submetido à consideração pública de apenas aqueles temas que são comparativamente inócuos para A. Na medida que A obtém sucesso em fazer isso, impede-se que B, para todos os propósitos práticos, leve a público quaisquer temas que possam em sua decisão ser seriamente prejudiciais para o conjunto de preferências de A (BACHRACH; BARATZ, 2011, p. 152).

Enquanto que para Bachrach e Baratz (2011), o indivíduo e/ou grupo que trabalha diretamente na tomada de decisão, limitam o escopo político do processo, gerenciando os temas a serem debatidos no pleito, com a finalidade de preservar certos valores e regras de procedimento e excluir do domínio público algumas pautas mantidas em sigilo ou por não considerarem importante.

Portanto, a tomada de decisão não se restringe apenas ao processo concreto em si, mas a toda articulação em torno do pleito. Também há de se pensar que os responsáveis por isso estão incumbidos de definir o que é legítimo, bem como o que é ilegítimo e disfuncional para a organização. Eles têm o poder de estipular critérios que irão definir o que será discutido e a relevância desses temas, colocando à margem ideias que, somente por eles, serão consideradas desnecessárias e/ou não importantes. Nada obstante, os que resistem e formam a oposição são considerados, por essa elite, políticos, à margem da organização formal.

No entanto, não se pode ignorar o fato de que os interesses pessoais dessa elite podem se misturar aos interesses organizacionais, e os responsáveis pelo cumprimento desses objetivos podem utilizar-se dos meios formais para o atendimento das próprias demandas. Vale ressaltar que os sistemas organizacionais não são neutros e apolíticos (HARDY; CLEGG, 2001).

> Autoridade, estrutura, ideologia, cultura e técnica estão, invariavelmente, saturados e imbuídos de poder, mas a tradição dominante toma as estruturas de poder ocultas no desenho formal da organização como um dado a ser aceito (HARDY; CLEGG, 2001, p. 271).

Se A é responsável por delimitar o que é importante e o que não é, ele faz parte de uma elite organizacional. Para manter esse poder, ele trabalhará em função de delimitar os limites que separam ele do outro indivíduo e/ou grupo, o B. Ao passo, o poder não é ilimitado, pois há diversas variáveis, internas e externas, que irão influir no delineamento das ações, bem como na efetivação de suas práticas, dependendo da forma como os atores participantes irão convergir e elaborar suas estratégias (PEREIRA, 2004).

Seguidamente, foram trabalhados com maior profundidade os conceitos de poder e relações de poder a partir da perspectiva de autores que propõe uma abordagem alternativa, fazendo uma ponte entre abordagens críticas e funcionalistas, bem como estudos relacionados à crítica das teorias organizacionais.

2.3.1.3 Abordagem crítica do Poder

A perspectiva crítica dos estudos sobre poder e relações de poder são a base de análise dos dados desta pesquisa, a fim de compreender os impactos dessas relações e os pontos de conflitos, a partir da estrutura burocrática da organização e da utilização das ferramentas de gestão defendidas pela Teoria das Organizações.

Segundo Tragtenberg (2006), as teorias gerenciais e funcionalistas da administração reproduzem nas organizações as condições de opressão do homem pelo homem. Por meio de análises parciais do processo produtivo, a hierarquia burocrática é naturalizada e passa a ser vista como algo bom e necessário para o indivíduo. No entanto, o autor afirma, que a organização dissimula o sistema e distorce a história das relações sociais concretas, afim de justificar a apropriação privada dos meios de produção.

> [...] tudo isso fortalece a ideologia burocrática, via naturalização das relações de dominação e mascaramento do poder, da divisão social do trabalho, da estratificação social, do binômio dirigente-dirigido e do antagonismo existente entre capital e trabalho num modo de produção antagônico. A questão está em toda a teoria das organizações convencional (MOTTA, 1986c, p.96)

Outrossim, para Motta (1986a), a organização burocrática representa uma estrutura social, cujas atividades são regidas pelo princípio da impessoalidade, e sua hierarquia assemelha-se a uma pirâmide de cargos, também estabelecida por critérios impessoais.

Acerca da impessoalidade burocrática, esta limita a liberdade do trabalhador de forma extrema, cercea sua espontaneidade e criatividade. Logo, as atividades administrativas que demandam iniciativa sofrem perdas, pois a própria estrutura limita a personalidade dos envolvidos. O regime burocrático é um sistema “incompatível com o homem integral”. Logo, somado à impessoalidade do trabalho, o processo de subjetivação do trabalhador fragiliza e perde significado, levando o indivíduo a um embate por posições de prestígio na hierarquia social e organizacional (MOTTA, 1986a, p.32).

E é por meio da legislação e regulamentação das atividades da empresa que o

trabalhador passa a acreditar que há uma vocação profissional para o desempenho das suas funções na administração, no entanto, ao invés de potencializar as faculdades intelectuais do indivíduo, o sistema o submete à obediência e ele passa a acreditar que trabalha em função do bem comum da organização, ou seja, promove o bem social. Portanto, "burocracia é poder, controle e alienação" (TRAGTENBERG, 1980, p. 33; MOTTA, 1986a, p. 7).

Em decorrência disso essas organizações tem a figura do chefe como algo sagrado, e a divisão de tarefas, rígida e legitimada, faz com que o trabalhador se ocupe de uma pequena parte da produção, cujo significado de todo o processo global da organização se perde e o indivíduo tem uma concepção mais individualista do seu trabalho. Assim, dá-se maior espaço para a alta cúpula impor controle, disciplina e vigilância. (MOTTA, 1986a; TRAGTENBERG, 1980).

A perda de significado total do trabalho a partir da divisão de tarefas, ou seja, um desmembramento do trabalho intelectual, restrito a um determinado nível superior hierárquico, do trabalho braçal, designado aos indivíduos dos níveis mais baixos da hierarquia burocrática, corresponde ao conceito de alienação do trabalho. Nesse sentido, por um lado, há uma perda de força política dos indivíduos de níveis abaixo da hierarquia, tornando-a irrisória, pois a participação dos indivíduos perde poder de influência, e a articulação necessária para a tomada de decisão se desmantela (MOTTA, 1986a).

Por outro lado, há o poder dos dirigentes, que se colocam como a solução única para os problemas da organização, sendo, assim, os responsáveis pela gestão das contradições inerentes à organização. A base do poder da classe dominante é essa capacidade de dar ordem às coisas. No entanto, a ordem imposta é provisória (PAGÈS *et al.*, 1987).

Para Motta (1986a), a principal contradição é o modelo burocrático apresentar meios de favorecimento a um determinado grupo ao instituir-lhe poder em detrimento de outro. Isso, por si só, já configura relações de poder assimétricas com assentimento regimentado da organização.

> A classe dominante, através de seus agentes, é encarregada de classificar os indivíduos, de isolá-los dos demais, de atribuir às organizações específicas a tarefa de se encarregar deles. Ela se incube ainda da elaboração de valores, leis e princípios que tornam essa exclusão socialmente aceita, e de conferir às instituições que os recebem uma autoridade incontestável (MOTTA, 1986, p. 55-56).

Também é por meio do segredo de informações e controle de todo o conhecimento que a organização se mantém assimetrica a favor da classe dominante. Esse mecanismo é instituído

pela rigidez hierárquica e por ela também mantido. As informações são mantidas dentro de um "segredo na cúpula", longe dos outros interessados. Em um dado momento, a solução para o problema aparece e quem a enuncia é essa classe, "uma nova política é inventada e colocada em prática" (MOTTA, 1986a; PAGÈS *et al.*, 1987, p.34).

Logo, o complexo de dominação é composto por indivíduos que compartilham do mesmo conhecimento e tem o poder e o controle dessas informações, impossibilitando maior transparência das suas ações, de uma deliberação mais democrática e uma tomada de decisão de forma mais equânime. Portanto, o poder é exercido por quem pode determinar "as regras do jogo", definindo as condições pelas quais os indivíduos irão exercer suas respectivas atividades e se relacionar com outras pessoas (MOTTA, 1986a; PAGÈS *et al.* (1987, p.51).

> A dominação é um estado de coisas em que o governante, ou seja, a pessoa que impõe seu arbítrio sobre os demais, crê ter o direito de exercer o poder. Já o governado, por sua vez, considera como sua obrigação obedecer às ordens do governante (MOTTA, 1986a, p. 27).

Assim sendo, a gestão administrativa da organização tenta evitar conflitos em torno da ideia de um bem comum, no entanto, o que ela faz é utilizar, de forma regulamentada, o controle social, desembocando em ferramentas de recompensas e/ou punições. Portanto, enquanto subsistema das relações sociais e reprodutoras dessas relações em sua estrutura interna, a organização utiliza várias formas de controle, cuja função seja perservar o sistema de produção e a dinâmica entre dominantes e dominados, bem como manter o controle social, de forma naturalizada, por meio de relações desiguais. O controle também exerce sua função recalcante, quando tenta padronizar o comportamento dos indivíduos, mediar e desenvolver consensos entre trabalhador e organização (MOTTA, 1986a).

> Cada indivíduo, no seu papel, mantém igualmente determinadas expectativas em termos dos papéis desempenhados pelos demais e procura transmitir-lhes essas expectativas. As expectativas de papel são percebidas e interpretadas, alterando ou reforçando o comportamento do papel no caso do receptor. A mudança ou reforço nesse comportamento, por sua vez, implicarão em mudança ou reforço na expectativa de papel dos demais participantes do conjunto. [...] O conjunto de papéis possibilita o surgimento de vários tipos de conflito. [,,,] A ideia que norteia esse tipo de análise sócio-psicológica, importante em vários aspectos, é a de que os conflitos têm um custo muito alto para a organização e que, portanto, devem ser evitados ao máximo (MOTTA, 1986c, p.98).

Isto posto, para Pagès *et al.* (1987), a mediação de conflitos é uma ferramenta de

controle utilizada pela organização com a finalidade de aliar os interesses das organizações, por meio de restrições, com os privilégios ofertados aos indivíduos que atuam nela. Desta maneira, a organização tem a função de desenvolver meios para que o indivíduo tome iniciativas e desenvolva atividades a nível intelectual, permitindo que ele seja criativo, coopere e, em troca, compensa-o nos âmbitos econômico, político, ideológico, psicológico e outros.

Ainda segundo os autores, a organização oferece momentos de prazer ao indivíduo ao passo que tenta garantir o controle sobre ele, pois só assim ele terá utilidade enquanto força produtiva de trabalho, essencial para o bom desempenho organizacional. Portanto, a mediação é a resolução de algum problema pela empresa por meio dos seus agentes mediadores: os privilégios são oferecidos pela organização, de acordo com seus próprios termos e lógica, reforçando, assim, a dependência do trabalhador para com ela e, em contrapartida, impossibilitando-o de mobilização e amotinamento.

> No domínio da organização – que é o campo ora em estudo – os indivíduos ou grupos veem seus interesses satisfeitos, frequentemente por terem conseguido determinar a distribuição de recursos. Entretanto, essa distribuição é resultado de um processo de negociação política em que o principal ingrediente é o poder que cada indivíduo ou grupo soube exercer para determinar o arranjo organizacional (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 39).

Em vista disso, a direção detém o poder discricionário e é por meio dele que o controle das regras é aparentemente descentralizado para outras subunidades, ao passo em que esse sistema, superficialmente dinâmico, na verdade, reforça a centralização e o poder nas mãos da direção central, pois essa cúpula ainda é responsável pela definição das modalidades de funcionamento das regras da descentralização, bem como referência para as tomadas de decisão (PAGÈS *et al.*, 1987).

Motta (1986a) critica a teoria das organizações ao versar que as crenças baseadas nos valores e princípios organizacionais, elaborados para o bem comum ou o bem maior da organização, escamoteam a realidade desses métodos de controle e as contradições organizacionais.

Quando, na verdade, a integração dos indivíduos é garantida pela promessa de participação igualitária nos resultados obtidos, e fundamentada no pretenso bom funcionamento da organização. No entanto, na escala hierárquica, quanto mais abaixo está o indivíduo que participa, mais assegurada está a estrutura dominante da organização. A cúpula garante a este indivíduo a relevância do seu trabalho como se também fizesse parte, mas a realidade é outra: quem ganha a maior parte dos lucros é o complexo da dominação. Além disso, as camadas mais

inferiores da pirâmide são as responsáveis por preservar e manter a hierarquia, bem como reduzir as multiplicidades dos grupos paralelos, no entanto, a mando das camadas superiores (TRAGTENBERG, 1980).

Outrossim, Motta (1986c) afirma que o reforço dos mecanismos de vigilância dos trabalhadores dos níveis mais baixos da hierarquia é o vínculo que este nível hierárquico possui com os níveis mais acima, e que, por assim ser, a prática e execução dos planos de ação estratégicos da organização é um exercício cego das atividades.

Portanto, ainda segundo o autor, o trabalhador se mantém distante das unidades responsáveis pela tomada de decisão, ou seja, lhe é destituído instrumentos que o ajudem a tomar iniciativas, trasnformando-se, assim, em executores alienados. Desta forma, a divisão do trabalho atinge um nível de interação que incita a rivalidade e hostilidade entre os diferentes grupos que executam as diferentes demandas organizacionais.

Diante disto, os conflitos entre esses grupos distintos favorecem a acentuação de mecanismos de controle, pois os grupos de *status* diferente se comunicam e interagem por meio de uma linguagem desigual, dependente e aquiescente. Assim sendo, as regras, se sobrepõem aos indivíduos de forma visível e invisível (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Sendo assim, a organização, também é a responsável por criar modelos de personalidade prontos aos trabalhadores, para que eles não reflitam de forma mais aprofundada, sobre as atividades que desempenham. Ela não fornece uma educação política aos seus funcionários nos processos de capacitação para garantir a "regressão infantilizada" do indivíduo. A formação profissional tem o único propósito: criar uma entidade homogênea global. Logo, a organização desempenha um papel parental, e, por meio do assistencialismo, desenvolve uma relação de dependência e submissão do trabalhador (MOTTA, 1986a; TRAGTENBERG, 1980, p. 33).

Assim sendo, é normal que os indivíduos se identifiquem com determinadas funções, departamentos, legislações, sem questioná-los. Para que a organização seja mais eficiente, ela aliena o trabalhador (MOTTA, 1986a).

> [...] as organizações, [...] tiram uma parte do seu poder do fato de trazerem uma 'resposta' às contradições psicológicas individuais e interindividuais. Elas permitem ao indivíduo defenderem-se da angústia, lhe propõe um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e legitimado pela sociedade, às custas de reforços múltiplos. Medem assim não somente as contradições sociais mas também as contradições psicológicas (PAGÈS *et. al.*, 1987, p. 39).

Logo, a identificação com a organização é uma pretensa sensação de empoderamento do indivíduo, ao mesmo tempo em que o aprisiona por meio da obediência e dependência, ou

seja, o indivíduo colabora para o exercício do poder da organização, pois é influenciado por ela, e porque, também, não possui forças para afrontar as suas próprias contradições íntimas. A política das relações humanas na organização é priorizar a integração e privilegiar o conformismo. Logo, a relação de poder na organização é "social e psicológica" (MOTTA, 1986a; PAGÈS *et. al.*, 1987, p. 40; TRAGTENBERG, 1980).

A visão gerencial do poder parte do princípio de que as organizações são estruturas homogêneas, sem distinção entre indivíduos. Segundo Motta (1986c, p. 112), "enquanto ideologia do poder, a teoria das organizações não só oculta o próprio poder e as contradições que lhe são inerentes, mas também é a forma pela qual a tecnoburocracia vê a organização". No entanto, os indivíduos são sujeitos constituídos por diversos elementos que os caracterizam, diferenciando-se entre si, não só em suas subjetividades, mas, dentro da organização, por hierarquias, divisão de tarefas, divisão de homens, fluxos de trabalho e outros.

2.3.2 Resistência é Poder

A resistência ao poder, defende Pereira (2004), pode ser diluída ao incluir os trabalhadores no processo de tomada de decisão, bem como em outros processos principais da organização, que demandam maior representação em espaços políticos e compartilhamento dos resultados. Os outros grupos, como os sindicatos, comunidade, mídia e políticos, formam o que o autor denomina *lobbies*, responsáveis pelas redes informais do poder.

De acordo com Segnini (1990), o sistema do poder estabelece uma relação dialética com o contexto, isto é, ao mesmo tempo em que ele é produzido, ele se reproduz, expresso dentro ou por meio das práticas disciplinares e da resistência contra essas práticas. Logo, a resistência é analisada a partir de um prisma também dialético, considerada um fato inerente à organização e que sempre irá existir.

Portanto, o poder não necessariamente é algo adquirido, mas um processo continuado, que não se restringe à formalização da organização, mas, sim, perpassando por ela e pelo mundo exterior, estabelecendo relações também com o contexto histórico vivenciado (CLEGG, 1989).

Logo, o controle social, mencionado por Bobbio, Matteucci e Pasquino (2002), exercido nas relações de poder, não é de domínio, somente, dos grupos dominantes, podendo,assim ser exercido também pelos grupos "menores" ou mais periféricos, bem como os reacionários, obtém formas de controle específicos que correspondam aos seus interesses e objetivos.

Motta (1986b, p.107) acredita que a resistência existe dentro da organização burocrática,

sendo ela representada por meio do questionamento de sua própria estrutura, crítica ao controle. O autor acredita que o controle não é algo cristalizado e que pode oferecer formas de se escapar dele. O autor destaca que aspectos como “integridade, conformismo e realização” são característicos do homem organizacional. Por outro lado, o conformismo encontra seu limite nele mesmo, pois a pulsão de auto realização e ressentimento de constância, promovem a capacidade criativa do funcionários, tornando-se agentes de mudança. Esse confronto é prova da naturalidade do conflito organizacional.

Pereira (2004) observou que os grupos se formam e unem forças políticas, pois os sujeitos se sentem mais seguros e confiam mais em seus pares para a solução dos conflitos, buscando maior segurança. Entre si eles encontram credibilidade e integridade, em contraste com o grupo que os oprime, que seria o grupo de ideais opostos. No entanto, o autor acredita que esses grupos são prejudiciais à organização, acentuando os conflitos, pois rompem com os objetivos organizacionais em troca dos objetivos particulares do grupo.

2.3.3 Relações de Poder nas universidades públicas

De acordo com Weber (2004), a dominação em virtude de autoridade (dominação autoritária) corresponde às instâncias burocráticas estatais, cuja estrutura legitima a relação de obediência autoritária. Essas instâncias desenvolvem e implementam formas de controle rígidas para garantir a obediência de seus funcionários, estabelecem sua forma e as tendências por meio de instauração de regulamentos internos e protocolos, bem como dividem-se em outras instâncias e estabelecem relações de hierarquia.

A instituição investigada nesta dissertação configura-se como órgão público cujas atividades correspondem à constituição federal, e os respectivos regimento interno e estatuto estão pautados nas normas estabelecidas pela administração pública, assim como a conduta dos servidores públicos, baseados no código de ética e no estatuto do servidor público federal e, portanto, utilizou-se o conceito de dominação em virtude de autoridade para análise

Segundo Weber (2004, p. 193) “toda dominação manifesta-se e funciona como administração”, isto é, a administração exige de seus gestores, o poder de mando para que se faça cumprir as ordens necessárias para o devido funcionamento das atividades vinculadas. E para isso, o autor afirma que o poder de mando precisa estar nas mãos de quem tem a competência para emissão de ordens. A isto, Weber (2004) atribui aos funcionários públicos, servidores, que, pelo menos e aparentemente, estão desempenhando suas atividades com a

finalidade de “servir” os dominados. O autor denomina esta estrutura administração diretamente democrática. A administração democrática caracteriza-se por exigir uma igual qualificação de todos os servidores para o devido atendimento dos assuntos comuns e, também, minimiza o poder de mando. Ainda segundo o autor, essa administração é instável.

De acordo com Bobbio, Matteucci e Pasquino (2002), o poder que um sujeito exerce ao ocupar um cargo em uma organização formal é definido de modo preciso. Desta maneira, o exercício do poder na organização formal está vinculado a um uso de uma norma que também se caracteriza pela uniformidade. São os casos em que há relação de poder nas organizações hierárquicas, onde o indivíduo está sujeito ao regime de autoridade-obediência.

Nesse sentido, Mintzberg (1979) afirma que a coalizão externa interage de forma mais produtiva com uma coalizão interna quando esta é mais burocrática em sua estrutura. Portanto, a organização que mais se aproxima das configurações da administração pública, é a organização burocrática. Portanto, os influenciadores externos teriam maior poder decisivo sob toda a organização, assim como sob a coalizão interna, sujeitos às demandas desse influenciador externo dominante. Seus esforços reforçam o sistema de autoridade e centralização do poder organizacional. O controle externo exige o uso de procedimentos mais formais para justificá-lo, ou seja, retroalimenta um sistema centralizador e formal (burocrática).

Da mesma forma, Bertero (1990) afirma que o surgimento dos influenciadores externos está vinculado ao modo de configuração das organizações públicas, pois há uma difusão do poder que surge no cerne do proprietário de uma empresa e passa a ser conivente com os interesses da coalizão externa. O autor ainda afirma que, os influenciadores externos surgem a partir do momento em que o modo de produção capitalista ganha espaço e importância no desenvolvimento econômico global.

Bobbio, Matteucci e Pasquino (2002, p. 937) abordam que, pode-se dizer que o poder estabilizado ocorre quando há uma alta probabilidade de que o detentor de poder “realize com continuidade os comportamentos desejados” pelo indivíduo ou grupo que exerça o poder. Consequentemente, há alta probabilidade de que este indivíduo ou grupo que exerce, repita as mesmas ações de forma contínua para que continue exercendo poder.

Portanto, a relação de poder equilibrado ocorre nas interações de comando e obediência, muito comum nas organizações públicas, que possuem estrutura hierarquizada, ou seja, relações de autoridade. Vale acentuar que o poder estabilizado também surge por meio das características pessoais de quem exerce poder (competência, carisma) como a função que ele exerce (cargo que ocupa e interações que estabelece). Isto quer dizer que as relações de poder, que ocorrem entre as diversas atividades a serem desempenhadas, claramente definidas e

constantes, bem como entre cargos de uma estrutura hierarquizada, cuja interdependência seja fator crucial para o bom desempenho dessas atividades e cumprimento do objetivo geral da organização, são de natureza institucionalizada, poder institucionalizado**,** que se dá nas relações entre diversas funções coordenadas entre si (BOBBIO, MATTEUCCI E PASQUINO, 2002).

Dessa maneira, como na Universidade há grupos que exercem atividades específicas e possuem capacidades distintas, as mesmas são complementares entre si. Assim sendo, esses grupos possuem controle das atividades que desempenham, pois são detentores do conhecimento necessário para exercê-la. Isso quer dizer que os técnicos-administrativos, por executarem atividades meio, e os docentes, por executarem atividades fins, possuem o conhecimento específico relacionado à sua formação e capacidades técnicas de execução.

Bobbio, Matteucci e Pasquino (2002) propõem uma reflexão quanto ao papel das elites no poder, na análise da cultura política, e sua relevância, pois essas elites são responsáveis pelas pautas que deliberadas, detentora de recursos para conduzir os debates e a opinião pública, bem como possuem a incumbência de decisões de grande importância para a instituição.

A relação entre técnicos-administrativos e docentes deve ser pensada no aspecto do papel em que cada um é responsável na Universidade, bem como a perspectiva desses sujeitos envolvidos: é uma relação disfuncional e desigual, onde, na legislação interna, não há diferenciação hierárquica, porém, nas práticas cotidianas, há uma divergência. Os docentes são vistos como “a elite” da Universidade, enquanto os técnicos-administrativos são tratados como subalternos.

2.4 IMPACTO DAS RELAÇÕES DE PODER NA ORGANIZAÇÃO

Segundo Hall (2004), os impactos do poder podem ser de dois tipos: o primeiro, a obediência, é o efeito mais comum e imediato do poder. Como já analisado nas sessões anteriores, para que o poder seja legítimo, o poder de mando requer o dever da obediência, tendo em vista que a autoridade racional-legal é vista pelos destinatários do poder como algo comum e necessário.

Ainda segundo o autor, a segunda possibilidade de impacto é o conflito, configurando-se enquanto situação mais desgastante para a organização, bem como a resistência ao poder, caracterizada pela intensidade e excitação dos atores envolvidos. As duas reações irão depender da base moral e lógica da organização e do indivíduo.

Segundo a abordagem gerencialista, o conflito organizacional se torna o motivo que justifica o uso do poder, ou seja, para suprimí-lo ou incentivá-lo (gerenciá-lo). Para a abordagem crítica do poder, o conflito ocorre devido ás relações de poder na organização.

Pode-se definir conflito como "qualquer tipo de oposição ou interação antagônica entre duas ou mais partes", que persiste constantemente, seja por recursos escassos ou divergência de valores. O extremo do conflito é o intuito de destruir a oposição, e é importante que as partes envolvidas tenham ciência da existência do conflito, pois, caso contrário, ele não existe. Esta percepção do conflito e o comportamento advindo dele serão proporcionais e de acordo com a incompatibilidade detectada (BERCOVITCH,1983; ROBBINS, 1978, p.67).

Para Bobbio, Matteuccie Pasquino (2002), o conflito surge além da divergência de interesses entre as partes, sendo o antagonismo de vontades e o ressentimento diante da desproporção dos recursos entre sujeitos o que configuram o que os autores denominam de conflitualidade do poder, pois:

> [...] toda a forma de Poder é habitualmente a expressão de uma desigualdade de recursos. E quanto mais esta é sentida pelo sujeito passivo como um peso oneroso ou como uma vergonha infame, tanto mais a relação de Poder tende a criar um antagonismo de atitudes e a preparar um conflito aberto (BOBBIO, MATTEUCCI e PASQUINO, 2002, p. 939).

O autor conclui que as diferenciações entre indivíduo e/ou grupos surgem das divergências entre pensamentos, símbolos e especializações implicando no surgimento de diversos tipos de forças políticas.

Para Moreira e Cunha (2007), a competição é o estágio após iniciado o conflito, pois vincula a oposição de interesses à uma disputa e luta por posição, privilégio ou incentivo.

Lana *et al.* (2016) classificam os conflitos em objetivos, que são pertinentes às atividades e tarefas executadas, e emocionais, que abarcam o campo da subjetividade do indivíduo e surgem a partir das relações interpessoais de trabalho.

O conflito, no decorrer da história, foi objeto de estudo da Teoria das Organizações, e Robbins (1978) categoriza os estágios dos conflitos em três fases: tradicional, comportamental e interacionista. A visão tradicional do conflito surgiu durante o século XIX e segue até meados dos anos 1940, abordando o conflito como elemento que deve ser eliminado, por ser considerado destrutivo para a organização. A abordagem comportamental do conflito surgiu logo em seguida, e perdurou até meados dos anos 1950, tratando-o como inevitável para as organizações, uma aceitação do conflito como fato, buscando racionalizar sua existência natural em meio às relações interpessoais. Porém, assim como a corrente tradicionalista, os

comportamentalistas buscavam resolvê-lo com a finalidade de dar fim a ele, pois ainda sim é considerado como um problema.

Segundo Bercovitch (1983), a visão tradicional do conflito é influenciada pelo ideal de equilíbrio organizacional e estabilidade, pois o conflito está, comumente, ligado a noção de violência, briga e irracionalidade. Nesse aspecto, os comportamentos são recompensados quando estimulam a harmonia e tranquilidade,e são castigados quando causam desequilíbrio e confronto (MOREIRA; CUNHA, 2007).

No entanto, a análise do conflito, segundo Bercovitch (1983), deve levar em consideração a situação do conflito, ou seja, o posicionamento das partes incompatíveis; as atitudes de conflito, ou seja, a estrutura de interação entre as partes e os fatores psicológicos envolvidos nessas relações; e o comportamento de conflito, que corresponde ações diante das situações de conflito. O autor ainda acrescenta a verificação da distribuição de recursos, a estrutura organizacional (divisão de tarefas, divisão de cargos, fluxo de atividades) e a natureza da interação entre as partes (pessoas, grupos, departamentos). Os fatores analisados somente irão apontar os focos de conflito e descrever as relações de poder quando estiverem dentro de um determinado contexto que permita tal diagnóstico.

Hall (2004, p. 120) versa sobre as bases do conflito ao citar três tipos distintos: os conflitos funcionais, surgem a partir de pessoas e unidades que possuem interesses diferentes e/ou opostos. A rivalidade hostil ou concorrência amigável ocorre quando as funções são similares, podendo ser benéfica ou destrutiva, surgindo, também, da dependência de tarefa mútua ou dependência assimétrica ou desequilibrada entre as partes envolvidas. Essas formas de conflito surgem a partir das relações horizontais entre pessoas e/ou unidades organizacionais. O conflito hierárquico envolve relações entre grupos de interesses em torno de *status*, prestígio e premiação monetária. Esse último tipo de conflito, pode envolver a busca pela equiparação desses grupos "inferiores" e igualdade social. O autor nos mostra outras formas de conflito como problemas na comunicação (distorção ou limitação de acesso à informação), dificuldade de interpretação, canais de comunicação; condições estruturais, tamanho e heterogeneidade dos indivíduos, "estilos de supervisão, grau de participação, sistema de remuneração". O autor conclui que "as bases de conflito constituem um elemento inerente às organizações".

Bercovitch (1983) sugere outras três fontes de conflito: o conflito intrapessoal que ocorre internamente no indivíduo por meio de seus pensamentos, e se expressa por meio do comportamento; o conflito interpessoal, que surge a partir da interação entre sujeitos na organização, podendo ser pessoal, quando há diferenças entre sujeitos e suas características pessoais (inteligência, capacidades, atitudes, valores), ou funcional quando há diferenças de

especialidade função; e, por fim, o conflito interdepartamental que é estrutural, pois a forma como a organização departamentaliza as atividades, suas instalações e especificidades, evidencia a forma como os recursos serão distribuídos entre eles, assim como cada um irá concretizar seus objetivos departamentais e a interdependência entre eles. Esses conflitos podem ser diferenças entre as atividades fim e meio, ou por acesso à autoridade, ambiguidade ou incerteza na delegação de tarefas e distribuição de recompensas e outras assimetrias.

No entanto, Hall (2004) afirma que a análise individual do conflito (conflito interpessoal) é inútil, devido às características organizacionais e a natureza das organizações que contribuem para as situações de conflitos. Logo, o autor acredita que os conflitos devem ser analisados e trabalhados em âmbito coletivo, considerado todo o ambiente organizacional como elemento que contribui para o surgimento e, também, resolução do conflito.

Segundo Bobbio, Matteucci e Pasquino (2002) a alienação e a apatia, que é quando o indivíduo é indiferente ao sistema, podem ser consideradas formas de conflitos que surgem a partir do atrito entre estruturas políticas organizacionais e costumes pré-estabelecidos e práticas rotineiras.

O conflito visto como força produtiva é uma análise feita a partir da abordagem funcionalista, que visa o desenvolvimento das atividades organizacionais e alcance dos objetivos gerais, proposta por Robbins (1978). O autor defende o exercício do conflito funcional em prol da organização. Essa abordagem estimula tanto a criação de situações de conflito quanto a criação de técnicas de resolução de conflitos.

Portanto, a proposta da gestão de conflitos, também poderá ser a criação de situações de conflito, promovendo e estimulando o desenvolvimento de ideias, a criatividade e elaboração de estratégias e aumento da percepção em cenários de desafio. A gestão utiliza-se de instrumentos considerados tradicionais em prol da produtividade do conflito, e não da sua resolução, explorando o maior potencial do conflito além das possibilidades apresentadas, visando eficácia organizacional (LANA *et al.*, 2016; MOREIRA; CUNHA, 2007; BERCOVITCH, 1983).

Outrossim, segundo Pagès *et. al.* (1987), a organização mobiliza esforços não para evitar o conflito, mas para proporcionar o bem-estar do trabalhador, o sucesso da organização e a satisfação do cliente. Portanto, a organização antecipa o conflito por meio das políticas positivas, de pessoal e outros, que visam ordenar a conduta dos indivíduos envolvidos, evitando que eles se unam e entrem em conflito com os objetivos finais da organização.

Os conflitos podem afetar a integridade da organização. Há uma queda da satisfação no trabalho, bem como o aumento da rotatividade dos funcionários e ausências, falta de

comprometimento e lealdade e ausência de cooperação entre indivíduos e grupos (ROBBINS, 1978). O ambiente organizacional poderá vir a ser hostil, com ações que corroboram para o detrimento dos objetivos organizacionais.

> [...] é o impacto que o conflito tem sobre a organização, não o indivíduo, que define a funcionalidade" do conflito. As maneiras pelas quais os indivíduos percebem o conflito podem ter um impacto importante no seu efeito na organização (ROBBINS, 1978, p. 70).

Portanto, o conflito é um fator importante na dialética social organizacional, assumindo aspectos multimensionais, ou seja, podendo ser visto como algo negativo ou positivo, a depender da análise feita no contexto histórico apresentado e da flexibilidade da sua gestão (MOREIRA; CUNHA, 2007; BERCOVITCH, 1983; PEREIRA, 2004).

Na abordagem funcionalista e gerencial, o processo político organizacional faz parte dessa análise, e ocorre por meio da divisão de trabalho, dos níveis de carreira, dos departamentos, das recompensas, do status do sistema organizacional, da hierarquia estabelecida que delimita e acentua as disputas internas, da possibilitando o surgimento de resistências e formação de coalizões organizacionais, reconfigurando as relações de poder.

Portanto, o exercício da política na organização seria um importante elemento para a mediação dos interesses entre indivíduos e grupos envolvidos, e ao satisfazer uma das partes implicadas, a outra tem, consequentemente, seus interesses preteridos. Logo, a política organizacional pode ser tanto fonte de conflito quanto instrumento para mediação do mesmo (PEREIRA, 2004; PETTIGREW, 1977).

Nessa visão, acredita-se que a necessidade das forças políticas surge em meio aos conflitos e jogos de poder, por meio de pessoas e/ou recursos materiais e financeiros, sendo uma importante ferramenta de uso organizacional.

Pereira (2004) acredita que o uso das forças políticas desvia as atividades e envolvidos das atividades fim da organização. Logo, segundo o ponto de vista do autor, o processo político é considerado ilegítimo, pois, partindo desse prisma, vai de encontro com os sistemas de autoridade formais da organização, formando um outro sistema formal, paralelo à organização, porém, com práticas informais de trabalho. Consequentemente, qualquer resistência à uma decisão tomada é, também, ilegítima. Os sujeitos são marginalizados por serem considerados agentes responsáveis pela desconfiguração da possível ordem estabelecida pelo ordenamento normativo organizacional. Os atores resistentes são vistos como incapazes de se expressarem, consistentemente e significativamente, pois estão "isolados" no campo da resistência, sendo

necessário, portanto, que os mesmos engrenem seus ideais no campo coletivo, ou seja, de acordo com a ordem vigente (PEREIRA, 2004; CLEGG, 1989).

No entanto, Pettigrew (1977) defende o processo político como essencial para a tomada de decisão em desenvolvimento de estratégias organizacionais, seja para decidir o foco da atenção da organização ou para escolher qual alternativa deve ser adotada para a resolução de um problema. Desta forma, os membros da organização estarão envolvidos no processo de decisão, mobilizando e mediando, dentro do possível, o poder em torno das diversas demandas. Segundo o autor, as demandas são relevantes a nível político somente quando há suficiente poder mobilizado em prol da resolução do problema.

Em contrapartida, Tragtenberg (1980) elucida que a organização arranja suas unidades internas e funcionários de forma que garanta a eles que todos estão sujeitos aos mesmos princípios e valores. Caso isso seja questionado é considerado um desvio. Logo, a política é o instrumento pela organização utilizado para seduzir os indivíduos, e fazê-los acreditar de que todos são iguais.

Logo, a política, por meio da mediação de interesses, redistribui os privilégios e poder aos atores envolvidos em prol do efetivo cumprimendo dos objetivos organizacionais. A organização, portanto, é responsável pelo delineamento da estrutura funcional (produção, atividades, especialidades e fluxo de trabalho) assim como proporcionar satisfação aos membros por meio de ordem econômica, política, condições de trabalho, clima organizacional com a intenção de controlar e subordinar os indivíduos para que trabalhem e alcancem os objetivos organizacionais. Esse processo é cíclico e contínuo, pois a resistência se forma frente aos mecanismos de controle, quando conflitos, fazendo com que a organização desenvolva novas formas de compensação e, também, de controle (PAGÈS *et al.*, 1987).

A mediação pode ser usada para minimizar os conflitos já existentes, mas podem, também, ser fonte de outros conflitos subsequentes. Para Tragtenberg (2006, p.270), esse modelo de gestão é essencial para restaurar o equilíbrio organizacional, no entanto, os antogonismos ainda sim surgem e impactam a necessidade de racionalidade. O autor afirma que o equilibrio visa homogeneizar as relações sociais e suas contradições, e por meio da administração, as teorias organizacionais buscam legitimá-lo. Para o autor, é “otimizar o presente rompendo com a história”.

Logo, a definição do conflito como algo funcional ou disfuncional na organização irá depender da abordagem sob qual o conflito será analisado e tratado, bem como das suas causas, consequências, os envolvidos, o contexto sócio-histórico e outros elementos relevantes.

A contribuição de Weber (2004) acerca das relações de poder retoma a discussão do

conflito quando considera que os indivíduos possuem interesses que não são alinhados com os interesses da organização. A análise funcionalista lida com os conflitos de forma marginal, disfuncional e passageiro, ignorando a inerência do conflito nas relações de trabalho (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nas sessões seguintes foram elucidados o tipo de pesquisa, descrito o campo de pesquisa, perfil dos participantes, quais os instrumentos utilizados e procedimentos adotados para a análise dos dados coletados, visando responder a questão de pesquisa deste estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo apoiou-se na abordagem qualitativa para a análise das relações de poder, pontos de conflito e possíveis impactos organizacionais e como esses elementos são percebidos pelos técnicos-administrativos nas suas experiências e vivências no cotidiano de trabalho na universidade pública pesquisada.

A pesquisa também se configura como exploratória, pois trata de um assunto novo no âmbito da universidade pública estudada. Severino (2007, p. 123) elucida que a pesquisa exploratória busca "levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manuniversidade públicatação desse objeto".

Optou-se pela abordagem qualitativa, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), o estudo qualitativo indica um processo de reflexão e interpretação dos dados coletados. Também, Mansano (2014), a pesquisa qualitativa aplicada em pesquisa na área das ciências sociais aplicadas se torna relevante a partir do momento em que leva em consideração a heterogeneidade da produção do conhecimento, pois há várias formas de práticas, valores e modos de vida que elucidam a forma como o indivíduo interage com o mundo.

Vale salientar que a pesquisa qualitativa, segundo Silveira e Córdova (2009, p. 31), "não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc", ou seja, foca na compreensão das dinâmicas sociais de um dado ambiente em que ocorre o fenômeno.

No primeiro momento, foi feita uma pesquisa bibliogáfica na literatura da área da administração e organizações. A pesquisa bibliográfica é caracterizada por ser realizada a partir de registros disponíveis que decorreram de pesquisas anteriores, sendo elas em formato de livros, teses e outros, baseada em categorias teóricas previamente instituídas, cujos temas são fontes de pesquisas posteriores. Esta pesquisa permite que se escolha uma fundamentação teórica utilizada como base para o desenvolvimento do processo analítico dos dados (SEVERINO, 2007; DESLAURIERS; KERISIT, 2014).

Da mesma forma, a pesquisa também é documental, pois houve necessidade de análise de regimentos e estatutos da universidade pública e conselhos vinculados para compreensão da estrutura funcional e formal, e bibliográfica, para elucidação teórica necessária na análise dos dados coletados.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a coleta de dados desse tipo de pesquisa está restrita a documentos denominados fontes primárias. Os dados foram coletados a partir de fontes escritas, contemporâneas. Os documentos são caracterizados por serem arquivos públicos, documentos oficiais e publicações.

Quanto aos procedimentos e objeto, o estudo configurou-se como estudo de campo na universidade pública da região Norte do Brasil, envolvendo a sede na capital, reitoria e campus, e os *campi* no interior do Estado, e aprofundou-se nas questões propostas, conseguindo informações e conhecimento sobre o problema de pesquisa (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003).

O estudo de campo é caracterizado pela observação dos fatos e/ou fenômenos, elencando os acontecimentos considerados mais relevantes com a finalidade de, posteriormente, analisá-los. Por isso, exige uma análise prévia de natureza bibliográfica para diagnóstico da situação observada, seguida de uma análise com base em uma teoria previamente estabelecida que foi utilizada com referência para a interpretação dos dados coletados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Segundo Gil (2002), o estudo de campo é mais flexível, ideal para o estudo no campo das ciências humanas e sociais, assim como adequado para o estudo de um grupo ou comunidade, com ênfase na interação desses membros, no caso, os Técnicos-Administrativos da universidade pública pesquisada.

3.2 CAMPO DE PESQUISA E DELIMITAÇÃO DE PARTICIPANTES

A instituição foi selecionada pela pesquisadora tendo em vista o interesse e vínculo profissional com a universidade pública, assim como a estrutura organizacional e social.

A população do estudo foi formada por servidores técnicos-administrativos do nível de apoio (fundamental), médio e superior (graduação e pós-graduação), lotados nas diretorias, coordenações, núcleos, departamentos, pró-reitorias, *campi* da universidade pública, de diversas unidades de trabalho, bem como conselheiros dos órgãos superiores, núcleos, departamentos e *campi*.

Esta pesquisa não fez o recorte populacional com base em valores culturais, sociais, morais e religiosos, assim como hábitos e costumes dos participantes, pois o objetivo foi preservar a heterogeneidade do grupo pesquisado e obter conteúdo diversificado. Não houve relatos de conteúdo preconceituoso, tão pouco ofensa aos direitos humanos, detrimento do livre abítrio, não sendo necessário nenhuma exclusão de servidor entrevistado ou relatos narrados.

Os servidores técnicos-administrativos entrevistados formaram um conjunto heterogêneo, tanto no grau de instrução quanto nas especialidades desempenhadas nas variadas unidades vinculadas a universidade pública.

Considerando Poupart (2014) que afirma que a pesquisa qualitativa recorre a uma amostra não probabilística, diferente de como ocorre em pesquisas quantitativas, foram entrevistados 20 (vinte) servidores técnicos-administrativos, dentre os 458 (quatrocentos e cinquenta e oito) servidores listados na planilha disponibilizada pela Coordenação de registros e documentos (CRD). Ainda segundo o autor, deve-se levar em consideração uma série de características precisas para que seja estipulado os critérios de seleção dos entrevistados. Portanto, os critérios de inclusão considerados foram os servidores lotados nas unidades vinculadas a universidade pública investigada, com vínculo efetivo, que estabeleçam relações de hierarquia e horizontais junto aos docentes e, principalmente, servidores voluntários e disponíveis para as entrevistas. Da mesma forma, os critérios de exclusão observados foram: não fazer parte da categoria dos técnicos-administrativos; servidores afastados por motivos de capacitação, saúde e diárias no período das entrevistas; servidores em período de férias.

No entanto, um dos fatores que mais pesou na selação dos entrevistados foi o tempo para a aplicação das entrevistas, análise entrega do trabalho que, devido a uma série de imprevistos e problemas, acelerou o processo, fazendo com que a pesquisadora entrasse em contato com servidores conhecidos e mais próximos, afim de que se fizesse cumprir com os objetivos propostos.

Esta pesquisa não visou recorte baseado em valores culturais, sociais, morais e religiosos, assim como hábitos e costumes dos participantes, com a finalidade de preservar a heterogeneidade do grupo pesquisado e obter conteúdo mais diversificado. Porém, todo conteúdo preconceituoso, em ofensa aos direitos humanos, livre arbítrio e defesa do autoritarismo será excluído da pesquisa.

Dentre eles, nove são conselheiros, três já exerceram mandato nos anos anteriores, e oito nunca tiveram função nos colegiados. Dos técnicos entrevistados, três são do interior do Estado e de diferentes *Campi*, sendo os outros 11 (onze) no *Campus* e seis no prédio da reitoria, na cidade de Porto Velho.

O grupo foi composto, coincidentemente, por 10 homens e 10 mulheres, variando entre mínimo de 24 (vinte e quatro) e máximo de 47 (quarenta e sete) anos. Os servidores são efetivos com tempo de serviço mínimo de três meses e máximo de 23 anos na instituição. Dentro todos, alguns ocupavam cargos de chefia, no entanto, para que não seja possível identificar os servidores com a finalidade de evitar situações vexatórias e outros possíveis problemas decorrentes desta pesquisa, não foram enumerados quantos e onde esses servidores estão lotados.

Para manter o anonimato dos entrevistados foi atribuído aos servidores que fazem parte dos conselhos o nome de “CONSE 1, CONSE 2, CONSE 3 .... CONSE 12”, e aos servidores não conselheiros o nome de “ENTRE 1, ENTRE 2, ENTRE 3 ... ENTRE 8”.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a entrevista individual, no modelo semiestruturado. Gil (2002) afirma que o método da entrevista é comumente utilizado em pesquisa de cunho social caracterizando-se por ser um método flexível, proporcionando informações com maior conteúdo argumentativo, possibilitando maior interpretação dos dados.

A entrevista é uma técnica de coleta de dados direta com o sujeito pesquisado, cujo pesquisador visa apreender o que o sujeito pensa, sabe, representa, faz e argumenta. Portanto, conforme problema levantado e objetivo geral estipulado, a entrevista foi utilizada para “a análise das realidades sociais, segundo a perspectiva dos autores sociais”, bem como a denúncia de práticas e possíveis iniquidades (SEVERINO 2007; POUPART, 2014, p. 216).

O roteiro semiestruturado configura-se enquanto questões acerca do tema abordado, no entanto, há possibilidade e incentivo para a fala livre do entrevistado, inclusive a partir dos desdobramentos que vão surgindo conforme as associações livres (GERHARDT *et al.*, 2009)

O roteiro da entrevista foi elaborado a partir do referencial teórico levantado por meio da pesquisa bibliográfica, utilizando como base para a classificação dos conflitos os conceitos discutidos por Lana *et al.* (2016), Hall (2004) e Bercocitch (1983); os conceitos e classificação de organização, dominação e poder versados por Weber (2004) e Hall (2004), respeitando os objetivos específicos elaborados, para que seja possível determinar a percepção dos servidores técnicos-administrativos sobre os fatos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Tomou-se o cuidado em não induzir as respostas e utilizar linguagem adequada ao público respondente. Também observou-se os princípios éticos necessários para a validade e

confiabilidade da pesquisa mencionados na Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde e, consequentemente, elaboração do Termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice A)

O questionário semiestruturado foi composto de doze perguntas abertas, conforme Apêndice B. Foi assegurado aos participantes a privacidade e anonimato nas entrevistas, observando os indicadores de identificação dos participantes e eliminando-os. O sigilo quanto às informações pessoais dos servidores também foi assegurando por meio da assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, lido e assinado antes da entrevista acontecer, cuja segunda via foi entregue ao participante e a outra ficou aos cuidados da pesquisadora.

Segundo Oliveira (2009), as entrevistas por meio virtual são uma ferramenta nova e recente, considerando suas limitações de análise do discurso dos entrevistados, é importante que os mesmos se sintam à vontade, levando em conta os impedimentos físicos na relação entrevistador-entrevistado, sendo papel do entrevistador possibilitar uma relação mais descontraída e acolhedora. A entrevista é uma técnica de coleta de dados primários que possibilita a descrição verbal dos atores envolvidos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto a etapa da pesquisa, a entrevista, o projeto foi submetido ao Conselho de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP), vinculado ao Núcleo de Saúde (NUSAU) da universidade pública, no dia 04 de abril de 2019. O projeto foi avaliado por um conselho interno e aprovado para pesquisa de campo no dia 12 de maio do mesmo ano, com protocolo número 13473419.0.0000.5300.

A primeira etapa da pesquisa configurou-se na análise documental no regimento e estatuto da universidade pública pesquisada, possibilitando o mapeamento da estrutura funcional da instituição e dos servidores, assim como dos conselhos superiores. A informações quanto ao regimento, estatuto e conselhos foram encontrados na *internet*, na página inicial da universidade pública e da Secretaria dos Conselhos Superiores (SECONS). Algumas dúvidas informações adicionais quanto à legislação foram coletadas *in loco* junto ao servidor responsável pela SECONS.

A informação quanto aos servidores lotados na universidade pública foi solicitada via formulário e-sic, no dia 19 de março de 2019. A solicitação foi repassada à Diretoria de Recursos Humanos (DRH) e à Coordenadoria de Registros e Documentos (CRD), vinculadas á Pró-Reitoria de Administração (PRAD) da Instituição.

A listagem dos servidores foi enviada por *e-mail* em formato *excel*, no dia 21 de março, com informações quanto ao nome, situação de vínculo com a instituição, escolaridade, unidade de lotação e cargo. A partir dessas informações, foi possível mapear os servidores na instituição,

bem como estabelecer relação de escolaridade e cargo dos servidores. Algumas dúvidas e informações adicionais quanto a listagem foram coletadas por telefone e *in loco* junto aos servidores lotados na CRD.

Também foram mapeados os servidores que compõem os conselhos superiores, de núcleo e departamentos. Dos cinco núcleos acadêmicos da universidade pública/Porto Velho, apenas um não possuia representante técnico-administrativo no colegiado. Nos departamentos, não foi possível o mapeamento completo, pois alguns não possuiam técnicos lotados, dificultando o contato e o acesso á informação quanto ao conselho de departamento. As informações quanto aos servidores conselheiros na administração superior (CONSUN, CONSAD e CONSEA) foram obtidas no site da SECONS, via documento que visa publicização das informações quanto aos representantes conselheiros.

Após parecer positivo e aprovação do projeto pelo CEP, iniciou-se a segunda etapa da pesquisa, ou seja, as entrevistas. Pelo pouco prazo disponível, entre a aprovação do projeto e o limite máximo para defesa deste trabalho, foi necessário um mapeamento das unidades gestoras da universidade pública e listagem de, pelo menos, dois servidores por unidade. Alguns servidores lotados nessas unidades desempenham ou já desempenharam, também, funções nos conselhos, sendo possível, assim, uma análise da perspectiva tanto do trabalho nas unidades quanto das atividades do colegiado. Essa listagem foi feita com base nas relações de trabalho que a pesquisadora já teve na universidade pública e conhecidos. participantes partir dos critérios de inclusão e exclusão, os servidores foram abordados pessoalmente, por telefone e via *e-mail* quanto a disponibilidade e interesse em participar da entrevista.

Foram 22 (vinte e dois) servidores abordados. Dois servidores não aceitaram participar da pesquisa, um por indisponibilidade de tempo e o outro por acreditar não ter conhecimento suficiente. Os outros 20 (vinte) demonstraram interesse, e as entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade de tempo, local e horário.

Os encontros iniciaram no dia 14 de maio e terminaram no dia 28 do mesmo mês. Os servidores tiveram total liberdade quanto ao local e horário da entrevista, bem como autorizaram a gravação da enrevista em áudio, para depois ser transcrita. Um servidor entrevistado pediu para que a entrevista não fosse gravada, sendo necessário a anotação manual do relato. Os servidores do interior foram entrevistados via *chat on-line* conforme previsto pelo projeto deste trabalho, e os técnicos lotados em Porto Velho (Campus e prédio da reitoria no centro) foram entrevistados pessoalmente.

Todos receberam duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinadas pela pesquisadora, e foi esclarecido possíveis dúvidas quanto à gravação da

entrevista, a anonimidade, privacidade e exclusão de possíveis marcadores de identificação dos servidores com as atividades que desempenham, unidades de lotação e nomes. As entrevistas tiveram duração entre 15 (quinze) minutos e uma hora e meia, e foram realizadas de modo individual.

3.4 A ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO

Na primeira etapa da pesquisa, foi feito o mapeamento, permitindo uma melhor visualização da distribuição dos servidores, tanto técnicos-administrativos e docentes, por situação de vínculo, escolaridade, cargos e unidades de lotação. Também foram feitas relações entre esses marcadores situacionais disponibilizados na listagem. Da mesma forma, foi feita análise do quantitativo dos representantes técnicos nos conselhos.

O mapeamento proporciona o panorama estrutural das unidades e outras relações inerentes às atividades executadas, bem como as relações de trabalho estabelecidas entre técnicos-administrativos e docentes. O mapeamento torna-se necessário para observância das relações de poder e dos possíveis pontos de conflitos e impactos das relações nas organizações.

Quanto aos conselhos, foi observado estatuto geral da universidade pública, regimentos internos dos Conselhos Superiores (CONSUN, CONSAD e CONSEA), e identificados os conselheiros segundo informações *in loco* e no site da SECONS, núcleos e departamentos.

Na segunda etapa da pesquisa, a entrevista, as narrativas foram analisadas utilizando o método da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), possibilita maior exploração da mensagem, bem como dados mais ricos, se adequando ao objetivo da pesquisa. Ainda o mesmo autor afirma que é uma forma de tratamento do conteúdo contido na informação que é transmitida, podendo configurar-se como uma análise de significados da mensagem, ou seja, uma técnica de análise das comunicações.

Os relatos foram transcritos utilizando o *software* NCH Suíte no módulo *Express Dictate Digital Dictation Software*. Esse programa permite controles que diminui e acelera a velocidade do áudio, possibilitando a transcrição manual das narrativas. Foram descartadas das transcrições quaisquer possibilidades de identificação dos servidores e/ou que pudessem constrangê-los e prejudicá-los. As transcrições eram feitas logo após as entrevistas para que fosse possível a recuperação de informações ainda recentes dos encontros e pelo curto prazo disponível até a defesa do trabalho. A entrevista cuja gravação não foi autorizada foi transcrita e desenvolvida com base nas anotações feitas no momento do encontro e, também, logo após,

para evitar a perda do conteúdo narrado e evitar possíveis alterações dos relatos.

Depois que finalizadas as transcrições, o conteúdo foi submetido a uma categorização temática, feita de modo manual, priorizando as questões que respondiam ao problema da pesquisa e os respectivos objetivos específicos, relacionando-os com o aporte teórico utilizado para embasar esta pesquisa.

As categorias de análise se formaram com base na repetição de temas e situações narradas em comum pelos diferentes servidores entrevistados. Também surgiram alguns conteúdos isolados que foram levados em consideração pela relevância do tema e a necessidade de responder ao problema. Da mesma forma, foi levado em consideração os conteúdos dentro de um determinado contexto descrito pelos técnicos que também se repetiram.

Bardin (1977, p. 36) explica houve "ambiguidade de referenciação", compreendendo a significação dentro do contexto, segundo "presença ou ausência dos itens de sentido" (BARDIN, p. 37). As categorias temáticas de análise possibilitaram maior compreensão do sentido do que foi narrado pelos entrevistados e os possíveis impactos dos fatos vividos e experenciados.

Portanto, visando atender aos objetivos específicos desta pesquisa, as categorias temáticas de análise desta pesquisa estão divididas em três partes e as respectivas subsessões: 1. Mapeamento dos servidores da universidade pública; 2. Relações de poder e pontos de conflitos, que contêm as sessões (a) O campo político e conselhos universitários, (b) Legislação e hierarquização de atividades: cargos e carreiras, (c) Relações interpessoais e hierarquização do conhecimento; 3. Impactos organizacionais, com as sessões (a) Saúde mental e adoecimento organizacional e (b) Rotatividade dos servidores e defasagem do serviço público.

As inferências foram feitas de maneira lógica (BARDIN, 1977) a partir da percepção do sujeito entrevistado em relação à universidade pública pesquisada, levando em consideração a unidade de lotação do sujeito, o tempo de experiência na instituição e o conhecimento adquirido e desenvolvido apresentado nas narrativas. Foi possível interpretar, a partir da descrição dos textos, os significados das narrativas descritas, respondendo ao problema desta pesquisa. As inferências tiveram como base para tais interpretações, o referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

Com as entrevistas e posteriores análises, buscou-se compreender como os técnicos-administrativos percebem as relações de poder na universidade pública, quais, a partir da sua percepção, são os pontos de conflito e quais são os impactos dessas relações.

De modo geral, as narrativas mostraram, ao longo da entrevista, contradições significativas nas respostas. Também foi percebido uma tentativa de amenizar palavras como

“conflitos” e “competição” e associá-las, somente, a embates e agressões físicas e verbais. Os entrevistados apresentaram histórias de frustrações, desgastes e medos, mas, também, otimismo, resistência e necessidade de mudanças estruturais.

Considerou-se que, conforme as análises fossem realizadas, chegaria-se em um ponto onde as narrativas esgotariam as possibilidades de respostas diferentes, saturação, bem como novas inferências acerca do tema.

A seguir, na segunda parte deste capítulo, foram apresentadas as análises e decorrentes discussões realizadas acerca dos dados coletados em processo de entrevista individual junto aos servidores técnicos-administrativos da universidade pública pesquisada.

4 ANÁLISES DOS DADOS E RESULTADOS

A seguir, foi apresentando o mapeamento dos servidores e as discussões baseadas nos relatos levantados nas entrevistas, divididos em categorias temáticas que relacionam as experiências em comum entre os entrevistados, visando o cumprimento dos objetivos específicos e resposta à pergunta levantada por esta pesquisa.

A universidade pública investigada foi instituída pela Lei nº 7.011, de 08 de julho de 1982, com sede e fórum em Porto Velho, capital do Estado. É garantida a autonomia técnica, administrativa e financeira, bem como a criação de Estatuto e Regimento Geral próprios. No § 3º do art. 7º, dispõe que o Conselho Universitário será constituído na forma que dispuser o Estatuto.

Portanto, como instrumentos de organização e funcionamento da universidade, temos: o estatuto e regimento geral, resoluções dos conselhos superiores e órgãos colegiados, regimentos específicos dos órgãos colegiados e órgãos administrativos, portarias e ordens de serviço das autoridades competentes, regulamentos e normas de aplicação específica (UNIR, 2017).

O Conselho Universitário (CONSUN) é composto conforme especificações abaixo (UNIR, 2017): Presidente e Vice-Presidente, sob responsabilidade do Reitor e Vice-Reitor, respectivamente, e que, de acordo com art. 1º, §1º, Decreto 1.916, de 23 de maio de 1996, são cargos ocupados por docentes da Carreira de Magistério Superior, com título de doutores; Pró-Reitores, cargos de indicação do Reitor.

Na universidade há cinco pró-reitorias, sendo elas: Pró-Reitoria de Administração (PRAD), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), Pró-Reitoria de Graduação, Assuntos Comunitários e Estudantis (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPESQ) e Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROCEA); Diretores de Núcleo e *Campi* são cargos executivos responsáveis pela administração das unidades eleitos e nomeados nos termos da legislação vigente e do Regimento Geral da universidade; representantes docentes, técnicos-administrativos e discentes possuem mandatos de dois anos, eleitos por seus pares e é permitida a recondução.

Na insituição pesquisada, dentre as cinco pró-reitorias instituídas, a PRAD e PROPLAN possuem cargos de pró-reitor exercidos por técnicos-administrativos. As outras, PROPESQ, PROCEA e PROGRAD, possuem pró-reitores de carreira docente.

A universidade é composta por cinco núcleos acadêmicos, sendo eles: tecnologia, com três departamentos vinculados; ciências humanas, com onze departamentos e doze cursos; ciências sociais aplicadas, com cinco departamentos e cursos; saúde, quatro departamentos e cursos; e ciências da terra e exatas, cinco departamentos e cursos. Os núcleos estão vinculados ao *campus* de Porto Velho.

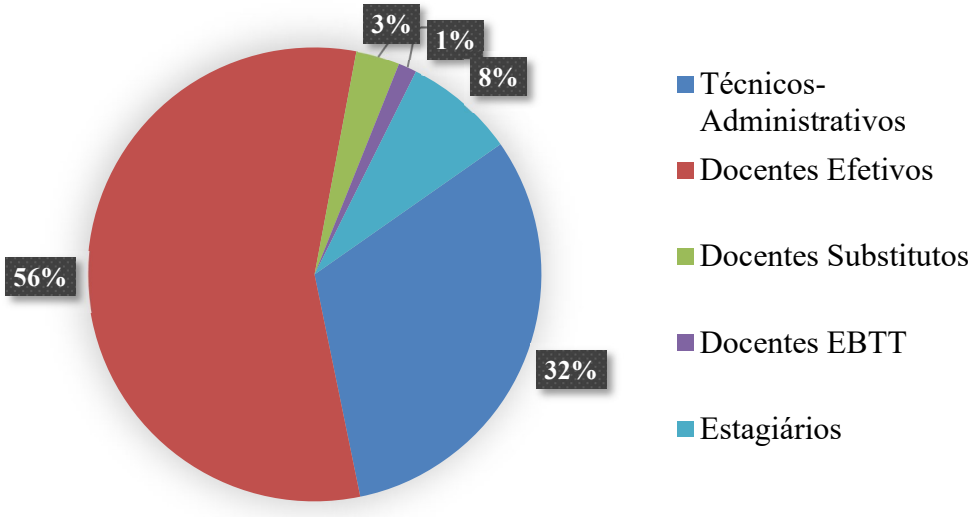
Os *Campi* são unidades no interior do Estado e estão localizados nas cidades de Guajará-Mirim, Vilhena, Rolim de Moura, Ji-Paraná, Cacoal, Presidente Médici e Ariquemes. Os Diretores de Núcleo e *Campi* também são docentes.

4.1 MAPEAMENTO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Primeiramente, realizou-se o mapeamento dos servidores técnicos-administrativos na universidade pública pesquisada, a partir da planilha referente à lista de todos os servidores da universidade, disponibilizada via e-SIC pela Diretoria de Recursos Humanos (DRH) e Coordenadoria de Registros e Documentos (CRD). O objetivo do mapeamento foi observar a distribuição quantitativa dos servidores por divisão de atividades organizacionais realizada pelos técnicos-administrativos, escolaridade, cargos ocupados e lotação; a relação entre essas variáveis; e as diferenças proporcionais em relação aos docentes. Os dados foram tabulados em planilha eletrônica no *Microsoft Office Excel*, organizados, classificados e consolidados por meio de quadros e gráficos mostrados a seguir.

Com a finalidade de possibilitar a melhor compreensão e visualização dos dados, os mesmos foram dispostos em gráficos. O quantitativo dos técnicos-administrativos e docentes da universidade foi solicitado no dia 18 de março de 2019 via e-SIC e *e-mail*. O DRH e CRD disponibilizaram a planilha do dia 21 de março de 2019. Após esta data, é possível que as informações sobre lotação, escolaridade e situação vínculo tenham sido alteradas. O Gráfico 1 e Tabela 1 a seguir, demonstram o número de servidores na universidade.

Gráfico 1 – Porcentagem de Servidores na universidade pública, Porto Velho, Rondônia, 2019.



Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD.

Como se pode observar no Gráfico 1, os docentes representam 56% dos servidores da universidade, correspondendo ao total de 812 (oitocentos e doze) professores efetivos. Os técnicos-administrativos representam 32%, totalizando 458 (quatrocentos e cinquenta e cinco) servidores, como mostra a Tabela 1.

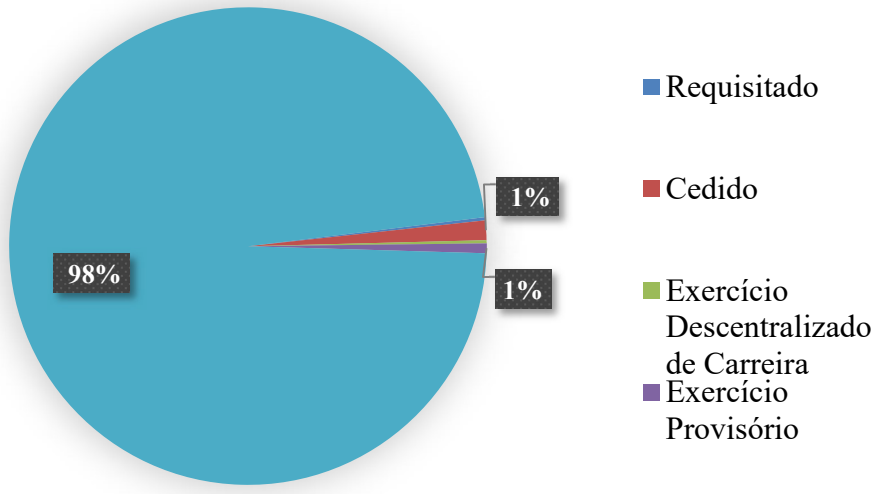
Tabela 1 – Quantitativo de servidores na universidade pública, Porto Velho, Rondônia, Brasil, 2019

SERVIDORES	QUANTIDADE
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS	455
DOCENTES EFETIVOS	812
DOCENTES EBTT	19
DOCENTES SUBSTITUTOS	45
ESTAGIÁRIOS	114
TOTAL	**1445**

Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

O Gráfico 2 mostra o vínculo dos servidores técnicos-administrativos com a universidade pública estudada.

Gráfico 2 – Porcentagem dos Técnicos-Administrativos por Situação Vínculo.



Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

Portanto, do total dos técnicos-administrativos, 98% encontra-se em situação de ativo permanente. Os servidores nas situações “Exercício Descentralizado de Carreira” e “Exercício Provisório” não são servidores do concurso da universidade, no entanto, exercem atividades e estão lotados e em exercício. Todavia, os servidores Requisitados e Exercício Descentralizado

de Carreira não sendo relevantes em termos de proporção significativa quando comparada aos servidores ativos permanentes.

Vale salientar que os servidores “Requisitados” e “Cedidos” não estão em exercício na universidade pública, mas, sim, em outros órgãos, somando um total de sete servidores. Esses técnicos-administrativos não foram considerados nas próximas análises, pois eles configuram os critérios de exclusão da etapa da entrevista. Logo, os técnicos-administrativos que exercem suas atividades na universidade pública efetivamente somam o total da Tabela 2 a seguir.

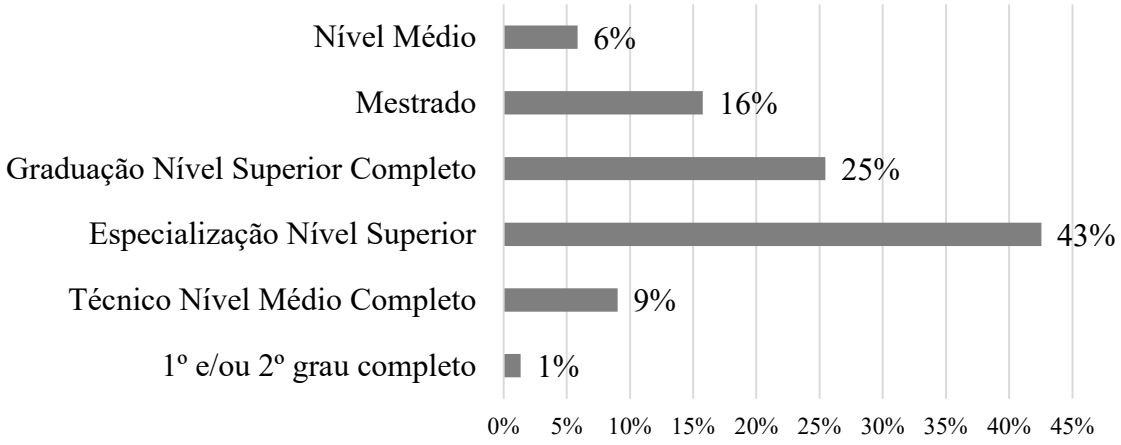
Tabela 2 – Quantitativo dos técnicos-administrativos por situação e vínculo

SITUAÇÃO VÍNCULO	QUANTIDADE
EXERCÍCIO DESCENTRALIZADO DE CARREIRA	1
EXERCÍCIO PROVISÓRIO	3
ATIVO PERMANENTE	444
TOTAL	**448**

Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD.

A seguir, o Gráfico 3 ilustra a porcentagem dos servidores técnicos-administrativos por escolaridade.

Gráfico 3 – Porcentagem dos técnicos-administrativos por escolaridade.



Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

Observa-se que a maioria dos servidores técnicos-administrativos, ou seja, 41%, possuem especialização após concluírem a graduação. Os servidores que possuem somente a graduação e o mestrado também representam uma parcela significativa do total do quadro de

pessoal, representando 25% e 16% respectivamente.

Segundo Motta (1986b), a organização como um sistema que dá importância à técnica e especialização do trabalhador denomina-se tecnoburocracia. A organização tecnoburocrática estrutura formas de conhecimento de maneira sistematizada e a aplica, também, de forma sistemática, por exemplo, por meio da divisão de tarefas, diferenciação de carreiras, requisitos para preenchimento de cargos, por meio da tecnologia, no que o autor chama de "engenharia social", cuminando na estrutura de informações, decisão e controle.

Percebe-se pelo Gráfico 3, que os técnicos-administrativos buscam por uma especialização depois da formação no nível superior. O conhecimento adquirido dessa especialidade é utilizado para o melhor desempenho das atividades organizacionais da universidade, preenchendo os requisitos necessários para a estruturação de uma organização tecnoburocrática. No entanto, não se sabe a motivação dessa especialização, que pode ser desde a vontade de adquirir novos conhecimentos e colocá-los em prática por meio do cumprimento dos objetivos organizacionais, ou a necessidade de complementação remunerativa ou outros motivos, não excludentes entre si.

Segundo informações coletadas na planilha disponibilizada pela CRD e DRH, pode-se observar que o único técnico-administrativo que possui a titulação de "Doutorado" na universidade encontra-se "Cedido" para outro órgão público. Portanto, essa escolaridade não foi considerada nas próximas análises, pois configura o critério de exclusão na etapa da entrevista.

A Tabela 3 mostra o quantitativo numérico da escolaridade dos servidores técnicos-administrativos.

Tabela 3 – Quantitativo dos Técnicos-Administrativos por escolaridade

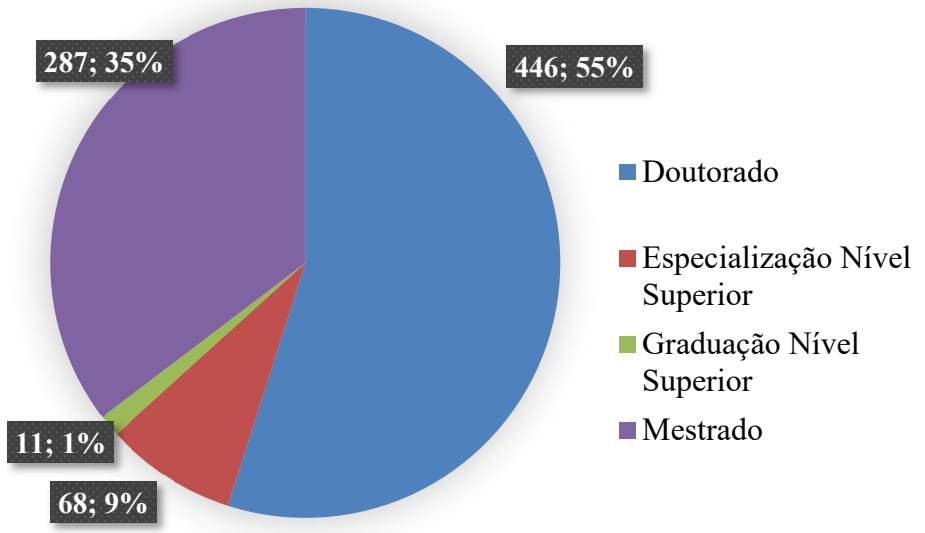
ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES	QUANTIDADE
1º E/OU 2º GRAU COMPLETO	6
1º E/OU 2º GRAU INCOMPLETO	1
TÉCNICO NÍVEL MÉDIO COMPLETO	40
ALFABETIZAÇÃO SEM CURSO REGULAR	1
ESPECIALIZAÇÃO NÍVEL MÉDIO	1
ESPECIALIZAÇÃO NÍVEL SUPERIOR	184
GRADUAÇÃO NÍVEL SUPERIOR COMPLETO	113
MESTRADO	70
NÍVEL MÉDIO	26
PÓS-GRADUAÇÃO	5

ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES	QUANTIDADE
SUPERIOR INCOMPLETO	1
TOTAL	**448**

Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

O Gráfico 4, a seguir, demonstra a escolaridade dos docentes

Gráfico 4 – Porcentagem dos docentes efetivos por escolaridade.



Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

O Gráfico 4, mostra a porcertagem de docentes efetivos doutores, comprovando que, pela natureza da atividade que desempenham na universidade, são maioria quando comparados aos técnicos-administrativos e, consequentemente, possuem, por titulação, os maiores *status* acadêmico na organização. A planilha não fornece informações em relação a pós-doutorado.

A seguir, a Tabela 4 ilustra o quantitativo dos técnicos-administrativos por cargo. No entanto, para facilitar a manipulação das informações e visualização dos dados, o Cargo denominado “Técnicos” na tabela, concentrou os cargos de Técnico em Contabilidade, Técnico de Laboratório Área, Técnico em Edificações, Técnico em Assuntos Educacionais, Técnico em Secretariado, Técnico em Artes Gráficas, Técnico em Segurança do Trabalho, Técnico em Agropecuária, Técnico em Tecnologia da Informática, Técnico em Eletrônica, Técnico em Alimentos e Laticínios, Técnico em Radiologia, Técnico em Eletricidade, Técnico em Eletrônica e Técnico em Enfermagem. Os técnicos foram analisados posteriormente de forma mais detalhada.

Tabela 4 – Quantitativo dos técnicos-administrativos por Cargos

CARGOS DOS SERVIDORES	QUANTIDADE
Administrador	41
Almoxarife	1
Analista técnico informática	8
Arquiteto e urbanista	1
Assistente técnico informática	3
Assistente administrativo	114
Assistente social	6
Auditor	4
Auxiliar administrativo	29
Auxiliar de biblioteca	2
Auxiliar de assuntos educacionais	1
Auxiliar operacional	1
Bibliotecário-documentalista	19
Cenógrafo	1
Contador	15
Continuo	1
Desenhista projetista	1
Diagramador	1
Economista	1
Eletricista	1
Enfermeiro área	1
Engenheiro de segurança trabalho	1
Engenheiro área	3
Estatístico	1
Jardineiro	2
Jornalista	1
Marceneiro	1
Médico área	3
Motorista	2
Museologo	1
Odontólogo	1
Operador de máquinas agricolas	1
Operador de máquina copiadora	4
Pedreiro	2
Pintor área	1
Porteiro	6
Produtor cultural	1
Programador visual	1
Psicólogo área	4
Relações públicas	1
Revisor de textos	1
Sem cargo	4
Secretário executivo	16
Servente de limpeza	7

CARGOS DOS SERVIDORES	QUANTIDADE
Técnicos[1]	116
Telefonista	2
Tradutor interprete	13
TOTAL	**448**

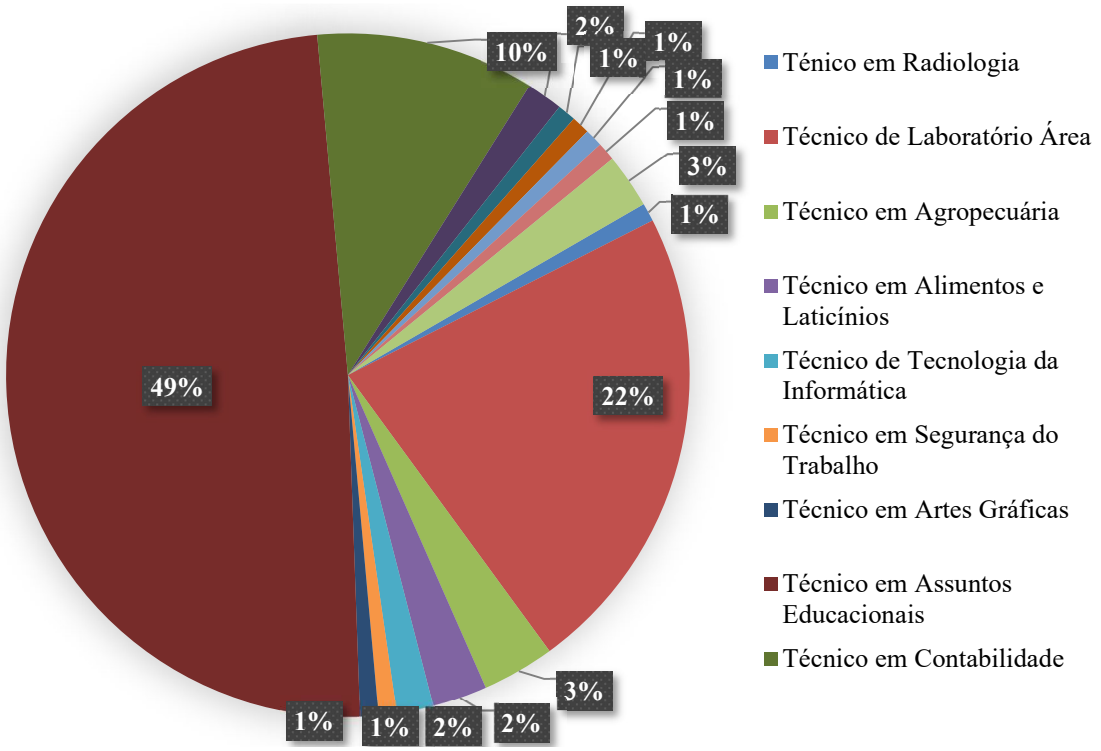
Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

Os dados mostram que 26% dos servidores ocupam cargo de técnicos-administrativos, seguidos pelos assistentes administrativos, que correspondem a 25% dos servidores. Os administradores representam 9% do total dos técnicos-administrativos. Técnicos e Assistentes administrativos são, geralmente, cargos de apoio administrativo e laboratorial, podendo ou não estarem em relações de hierarquia com os docentes.

O Gráfico 5 e a Tabela 5 a seguir ilustram a distribuição dos técnicos por especialidade. Observa-se que 48% do total dos servidores que ocupam o cargo de Técnicos em Assuntos Educacionais e 23% são Técnicos de Laboratório Área.

Técnicos: Técnico em Contabilidade, Técnico de Laboratório Área, Técnico em Edificações, Técnico em Assuntos Educacionais, Técnico em Secretariado, Técnico em Artes Gráficas, Técnico em Segurança do Trabalho, Técnico em Agropecuária, Técnico em Tecnologia da Informática, Técnico em Eletrônica, Técnico em Alimentos e Laticínios, Técnico em Radiologia, Técnico em Eletricidade, Técnico em Eletrônica e Técnico em Enfermagem

Gráfico 5 – Quantitativo dos técnicos-administrativos por cargos técnicos.



Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

Tabela 5 – Quantitativo Detalhado do Cargo "Técnicos" por Especialidade

CARGOS DOS SERVIDORES "TÉCNICOS"	QUANTIDADE
TÉCNICO EM RADIOLOGIA	1
TÉCNICO EM LABORATÓRIO ÁREA	26
TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA	4
TÉCNICO EM ALIMENTOS E LATICÍNIOS	3
TÉCNICO EM TEC. DA INFORMÁTICA	2
TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	1
TÉCNICO EM ARTES GRÁFICAS	1
TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	57
TÉCNICO EM CONTABILIDADE	12
TÉCNICO EM EDIFICAÇÕES	2
TÉCNICO EM ELETRICIDADE	1
TÉCNICO EM ELETRÔNICA	1
TÉCNICO EM ELETROTECNICA	1
TÉCNICO EM ENFERMAGEM	1
TÉCNICO EM SECRETARIADO	3
TOTAL	**116**

Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

Os técnicos em assuntos educacionais são servidores de apoio pedagógico administrativo às atividades fim da universidade, de nível superior. Os técnicos em laboratório também são responsáveis pelas atividades de apoio em laboratório nas áreas vnculadas, junto aos docentes, para o desenvolvimento de atividades práticas de ensino, pesquisa e extensão, ou

seja, também próximo aos docentes.

Abaixo, no Quadro 1, há relação entre Cargos e Escolaridade dos servidors técnicos-administrativos, para elucidar a formação técnica e acadêmica desses servidores e em quais cargos eles estão vinculados.

Quadro 1 – Relação dos técnicos-administrativos: cargo x escolaridade.

Cargo x Escolaridade	Alfabetização sem curso Regular	1º grau incompleto	1º grau completo	Nível Médio	Nível Médio - técnico	Nível Superior Incompleto	Nível Superior Completo	Especialização Lato sensu	Especialização Stricto sensu (Mestrado)
Administrador							**4**	**33**	**4**
Almoxarife								**1**	
Ana Téc Info							**2**	**4**	**2**
Arq e Urb								**1**	
Ass Téc Info				**1**			**1**	**1**	
Ass Admin			**1**		**17**	**1**	**56**	**32**	**7**
Ass Social							**2**	**3**	**1**
Auditor							**1**	**2**	**1**
Aux Admin			**1**	**0**	**2**		**5**	**10**	**1**
Aux Biblio					**1**		**1**		
Aux Ass Edu							**1**		
Aux Opera									**1**
Bibliotecário-Documentalista								**15**	**4**
Cenógrafo									**1**
Contador							**1**	**11**	**3**
Continuo				**1**					
Desenhista Projetista							**1**		
Diagramador					**1**				
Economista									**1**
Eletricista			**1**						
Enfermeiro									**1**
Eng Seg Tra									**1**
Eng Área								**2**	**1**
Estatístico								**1**	

Cargo x Escolaridade	Alfabetização sem curso Regular	1º grau incompleto	1º grau completo	Nível Médio	Nível Médio - técnico	Nível Superior Incompleto	Nível Superior Completo	Especialização Lato sensu	Especialização Stricto sensu (Mestrado)
Jardineiro				**1**	**1**				
Jornalista								**1**	
Marceneiro				**1**					
Médico Área									**3**
Motorista			**1**					**1**	
Museologo								**1**	
Odontólogo								**1**	
Op Maq Agric				**1**					
Op Maq Copia	**1**	**1**	**1**				**1**		
Pedreiro				**2**					
Pintor Área								**1**	
Porteiro					**2**		**4**		
Prod Cultural								**1**	
Prog Visual								**1**	
Psicólogo Área							**1**	**2**	**1**
Relações Públicas								**1**	
Revisor de Texto								**1**	
S/ Cargo					**1**		**3**		
Sec Exec							**2**	**7**	**7**
Servente de Limpeza			**1**	**6**					
Técnicos[2]					**13**		**24**	**49**	**30**

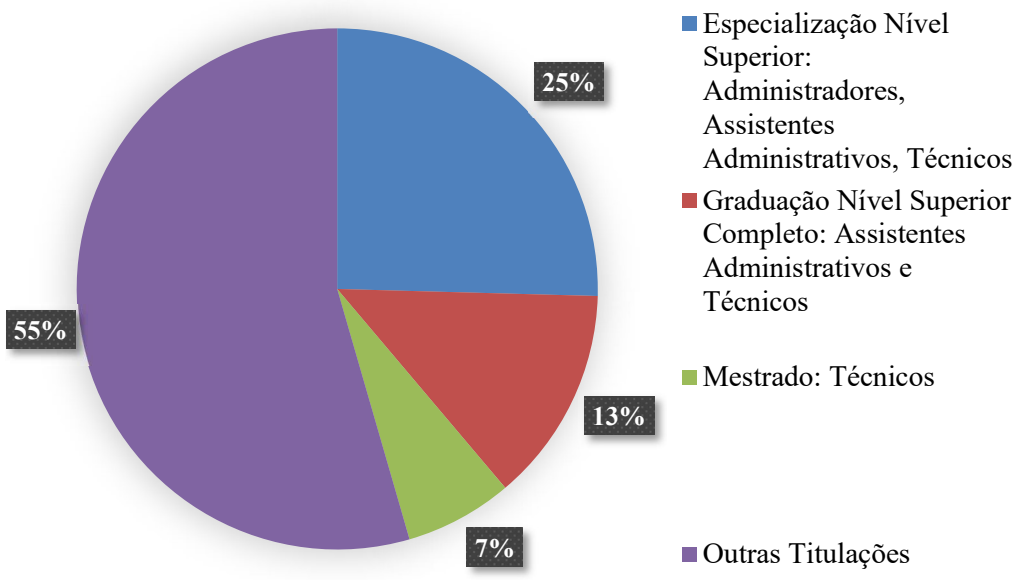
[2] Técnico em Contabilidade, Técnico de Laboratório Área, Técnico em Edificações, Técnico em Assuntos Educacionais, Técnico em Secretariado, Técnico em Artes Gráficas, Técnico em Segurança do Trabalho, Técnico em Agropecuária, Técnico em Tecnologia da Informática, Técnico em Eletrônica, Técnico em Alimentos e Laticínios, Técnico em Radiologia, Técnico em Eletricidade, Técnico em Eletrônica e Técnico em Enfermagem.

Cargo x Escolaridade	Alfabetização sem curso Regular	1º grau incompleto	1º grau completo	Nível Médio	Nível Médio - técnico	Nível Superior Incompleto	Nível Superior Completo	Especialização Lato sensu	Especialização Stricto sensu (Mestrado)
Telefonista				**2**					
Trad Interprete				**1**	**3**		**3**	**6**	

Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

Pode-se observar que os Técnicos-Administrativos estão, em sua maioria, concentrados nas titulações de: “Especialização Nível Superior”, com os cargos de administrador (80%), assistente administrativo (28%) e técnicos (42%), somado o total de 25% de todos os servidores técnicos-administrativos; “Graduação Nível Superior Completo”, com os cargos de assistente administrativo (32%) e técnicos (21%), com o total de 13% dos servidores; e “Mestrado”, com os cargos referentes ao técnicos (26%), dando o total de 7% dos servidores. O Gráfico 6 e Tabela 6 indicam esses dados.

Gráfico 6 – Quantitativos dos Técnicos-Administrativos: Cargo x Escolaridade.



Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

Tabela 6 – Quantitativo detalhado dos técnicos-administrativos: cargo x escolaridade

ESCOLARIDADE/TITULAÇÃO	CARGOS	QUANTIDADE
Especialização nível superior	Administrador, Assistente Administrativo e Técnico	114
Graduação nível superior completo	Assistente Administrativo e Técnico	60
Mestrado	Técnico	30

Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

É importante diferenciar que os cargos de administradores e os técnicos em assuntos educacionais são servidores de nível superior e os cargos de assistentes administrativos e outros

técnicos são de nível médio. Analisando o Quadro 1, Gráfico 6 e Tabela 6, pode-se inferir que há uma procura significativa desses servidores em aumentar a titulação a partir de seus respectivos cargos. Também se observa que a maioria dos servidores técnicos-administrativos, ou seja, técnicos e assistentes administrativos, possuem, no mínimo, uma graduação e especialização. Uma outra pesquisa, pode-se analisar a motivação pela busca da maior titulação e quais os incentivos da universidade para que isso seja possível, de qualquer maneira pode-se inferir que há uma mão-de-obra qualificada para a função que esses técnicos exercem.

O Quadro 2 mostra de forma detalhada a escolaridade dos servidores do cargo “Técnicos”. Os dados denotam que os técnicos em assuntos educacionais são maioria na titulação “Especialização” e “Mestrado”.

Quadro 2 - Relação dos Técnicos-Administrativos: Técnicos x Escolaridade

Cargo x Escolaridade	Alfabetização sem curso Regular	1º grau completo	1º grau incompleto	Nível Médio	Nível Médio - técnico	Nível Superior Incompleto	Nível Superior Completo	Especialização Lato Sensu	Especialização Stricto sensu (Mestrado)
Técnico em Contabilidade					**1**		**4**	**7**	
Técnico de Laboratório Área					**7**		**7**	**8**	**4**
Técnico em Edificações							**1**	**1**	
Técnico em Assuntos Educacionais							**4**	**29**	**24**
Técnico em Secretariado							**2**	**1**	
Técnico em Artes Gráficas					**1**				
Técnico em Segurança do Trabalho								**1**	
Técnico em Agropecuária					**2**		**1**		**1**
Técnico de Tecnologia da Informática							**1**	**1**	
Técnico em Eletrotecnica							**1**		

Cargo x Escolaridade	Alfabetização sem curso Regular	1º grau completo	1º grau incompleto	Nível Médio	Nível Médio - técnico	Nível Superior Incompleto	Nível Superior Completo	Especialização Lato Sensu	Especialização Stricto sensu (Mestrado)
Técnico em Alimentos e Laticínios					**1**			**1**	**1**
Técnico em Radiologia					**1**				
Técnico em Eletricidade							**1**		
Técnico em Eletrônica							**1**		
Técnico em Enfermagem							**1**		

Fonte: Dados cedidos pelo DRH e CRD

Quanto a estrutura dos conselhos e dimensionamento dos servidores técnicos-administrativos, na universidade pública investigada nesta pesquisa, o parágrafo único do art. 10 do Regimento Geral, é determinado que os docentes ocupem 70% (setenta por cento) dos acentos em cada órgão colegiado e comissão, sendo responsável pela elaboração e alterações dos estatutos e regimentos, e pela escolha de dirigentes (UNIR, 1998). Logo, onde os docentes possuem maior representatividade quando comparados aos técnicos-administrativos (Quadro 3 e 4), a seguir.

Quadro 3 – Comparação da representação dos docentes, técnicos-administrativos, discentes, membros da comunidade e representante do Ministério da Educação nos Conselhos Superiores.

SECONS – Secretaria dos Conselhos					
Representação					
	Docente	**Técnico-Administrativo**	**Discente**	**Comunidade**	**Ministério da Educação**
CONSUN	Todos os membros do CONSEA e CONSAD	Todos os membros do CONSEA e CONSAD	Todos os membros do CONSEA e CONSAD	Todos os membros do CONSEA e CONSAD	Membro do CONSAD
CONSEA	11	1	4	1	-
CONSAD	10	3	2	1	1

Fonte: Regimento Geral da UNIR, 2017

Quadro 4 – Comparação da representação dos docentes, técnicos-administrativos, discentes, membros da comunidade nos conselhos de Núcleo e Campus

ÓRGÃOS ACADÊMICOS	**Representação**			
	Docentes	**Técnico-Administrativo**	**Discente**	**Comunidade**
CONUNC/ CONCAM	2	1	-	1
CONDEP	Todos	1	-	-

Fonte: Regimento Geral da UNIR, 2017

Os conselhos também são compostos pela Presidente e Vice-Presidente, cargos ocupados pelo Reitor e Vice-Reitor, respectivamente, pelos Pró-Reitores da área acadêmica (CONSEA) e área administrativa (CONSAD), Diretores de Campi e de Núcleo.

Os conselhos dos Núcleos são, também, compostos por coordenadores de projetos especiais e de pesquisas (três representações) e os conselhos de departamento são compostos por todos os docentes vinculados. Levando em consideração que comumente os cargos de

Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitores (em sua maioria) e coordenadores de projeto são ocupados por docentes, estes estão em maioria nos conselhos em comparação aos técnicos-administrativos.

As pautas deliberadas e as decisões (tomada de decisão) da alçada dos conselhos são de natureza acadêmica e administrativa, a seguir, porém os técnicos-administrativos possuem menos força política nos conselhos.

O CONSAD é responsável pelas decisões em matéria de administração, finanças, orçamento, legislação e normas, temas essencialmente técnicos e especializados, ligados à atividade meio da universidade, ou seja, sob responsabilidade dos técnicos-administrativos, é composto por 10 docentes e 1 técnico. É importante salientar que no estatuto e regimento geral da universidade, não há diferença hierárquica em relação aos dois grupos de trabalho.

Na sessão seguinte, as questões levantadas pela pesquisa foram analisadas de forma aprofundada a partir dos dados coletados em entrevistas individuais, com roteiro de pesquisa semiestruturado, junto aos servidores técnicos-administrativos lotados na universidade pesquisada.

4.2 RELAÇÕES DE PODER E PONTOS DE CONFLITOS

Ao longo das entrevistas, os respondentes demonstram em suas falas que as relações de poder e os pontos de conflitos estão vinculados um ao outro, ou seja, as relações de poder são motivos de alguns conflitos entre as categorias.

A identificação e classificação das relações de poder e pontos de conflitos foram detectados de forma conjunta, evitando-se, assim, a perda da coesão do conteúdo e a análise parcial e individualizada dos relatos, tendo em vista que as categorias elencadas das narrativas se relacionam entre si, formando um complexo das relações de poder na universidade pública.

Na primeira pergunta questionou-se sobre as relações interpessoais entre técnicos-administrativos e docentes na instituição. As respostas dividiram-se em dois tipos: uma primeira parte dos entrevistados afirmou que a relação é boa e não conflituosa. No entanto, durante a entrevista, essas afirmações foram se mostrando contraditórias, pois as narrativas, em momento posterior, descreviam situações conflituosas vivenciadas ou testemunhadas.

> [...] é uma relação boa. Poderia ser uma relação um pouco mais próxima, né? Eu sinto, assim, que os técnicos e os docentes, eles são muito...cada um, assim,

> no seu canto, cada um no seu espaço, né? Eu gostaria muito que fosse uma relação mais íntima, assim, mais próxima. [...] Cada um, acho que se apega muito ao seu serviço, né? E acaba se distanciando das pessoas (CONSE 4).

Pela fala dos respondentes, pode-se inferir que há um distanciamento entre as duas categorias, que pode refletir ou não um conflito. Nos estudos de Pagès *et al.* (1987), as considerações são contraditórias e foram observadas como ambivalentes, inerentes ao comportamento humano. Os eventos são, ao mesmo tempo, considerados positivos e negativos: as relações com os docentes são consideradas boas, mas ao mesmo tempo poderia ser diferente, mais próxima. Os autores afirmam que cada afirmação positiva chama uma contrapartida negativa e vice-versa. Os *mas* são implícitos no discurso que é cheio de altos e baixos.

Em uma segunda parte os entrevistados em suas falas afirmaram que há problemas e distanciamento entre categorias, por muitas vezes sendo tempestuosas e desgastantes.

> No contexto geral, a relação não é tão boa assim. Quando a gente vai afunilando, vai piorando. E aí depende muito de onde você tá inserido, porque eu já vi fala de alguns outros técnicos que alguns setores são mais complexos que o outros [...]. Então, no meu departamento que eu tô inserida, é totalmente tranquilo. Mas o Núcleo o qual estamos inseridos, as coisas já começam a dificultar. Porque no núcleo eles têm uma visão muito distinta do que é um técnico e do que é um professor e que um professor é superior do técnico (CONSE 10).

De modo geral, os respondentes demonstraram relutância ao afirmar que poderia haver possibilidade de existir o conflito : “Eu acho que não seria conflito, acho que seria, assim, é mal esclarecido, entendeu? [...] Conflito não, acho que há uma divergência” (CONSE 4). Essa atitude Pagès *et al.* (1987, p.34) afirma que na linguagem da organização, o conflito é “negado, abolido e apagado”, e Motta (1986a) afirma que o conflito já é produto entre o antagonismo entre capital e trabalho, sendo reproduzido em outros níveis e de outras formas por meio das organizações burocráticas.

Alguns entrevistados optaram por não distinguir categorias, e apontaram as relações de conflito como competição de grupos de interesses, formados tanto por técnicos quanto por docentes. No entanto, do mesmo modo, no decorrer da entrevista, foram mencionadas, por meio de exemplos, situações em que existiam pontos divergentes entre técnicos e docentes, independente de grupos de interesse.

Pode-se inferir que tais contradições, nos relatos dos respondentes, a princípio, é que os conflitos não são bem quistos e opta-se por ou ignorá-los ou tentar amenizá-los. Essa postura contraditória, segundo Pagès *et al.* (1987), apresenta-se como fragmentado e restrito, surgindo

nos momentos em que poderiam culminar em um conflito aberto com a organização a qual o indivíduo está inserido. Assim sendo, evitar conflitos, não admiti-los, ignorá-los ou tentar amenizá-los, pode corresponder a uma defesa para evitar problemas futuros.

Todavia, quando os pontos de conflito são assumidos, percebe-se que serão sentidos a depender das unidades a qual os servidores estão lotados, bem como dos indivíduos envolvidos e o tipo de relação que se estabelece entre os servidores técnicos e docentes, os estudos de Hall (2004), defende a análise de quem sofre o poder, pois, somente estes, a quem o ato é dirigido, pode determinar quem sofreu ou não.

Da mesma forma, ainda segundo Hall (2004), há unidades em que os conflitos se mostraram mais evidentes e foram admitidos e, portanto, o poder é sentido e real. Em outras, as divergências não foram percebidas enquanto conflitos, ou seja, para eles, não há relação de poder e ele não existe.

Foi percebido nas entrevistas, e relatado por um técnico, que quanto mais próximo os estrevistados estejam da Reitoria ou ocupavam cargos de chefia de unidades administrativas, menos as relações de poder e conflitos eram percebidos, e quanto mais próximo das atividades no *Campus* (núcleos acadêmicos e departamentos), mais essas relações eram percebidas. Também foi narrado que quando uma unidade contém uma atividade de natureza em que os docentes precisam de algo (geralmente, atividades na administração superior da UNIR, ligadas a autorizações, liberações, pagamento e outros) ou período de eleição, se apresentam de forma mais cordial e, portanto, o poder e o conflito não são sentidos, segundo os respondentes.

No contexto dos departamentos, cuja equipe de apoio ao professor é formada por técnicos-administrativos, os docentes tratam os servidores técnicos como empregados, segundo os dados coletados em entrevista. Segundo a percepção dos entrevistados, o poder e o conflito são percebidos e permeiam as relações de trabalho.

Por conseguinte, pode-se inferir que há uma divisão hierárquica, também, entre técnicos da reitoria (sede e administração superior) e técnicos do *Campus*. Levando em consideração a localidade, a reitoria fica no centro, e o *Campus* é mais distante da cidade. Pode-se inferir que essa hierarquia também se estabelece entre servidores de Porto Velho e servidores do interior (*Campi*).

Esses relatos devido a subjetividade das entrevistas e a percepção dos servidores, não há como afirmar a iminência e a existência dos conflitos, ou seja, pode-se inferir que segundo a percepção dos entrevistados há conflito, mesmo que não seja generalizado.

Nesse sentido, Motta (1986c) acredita que as técnicas de administração voltadas para o ajuste de indivíduos se torna essencial para evitar e esconder conflitos, pois a organização

burocrática não pode reconhê-los. Segundo o autor, reconhecer o conflito, implica na legitimidade da diferença de metas entre carreiras e especialistas e aceitação dos mecanismos de negociação, acarretando na diminuição do poder hierárquico, sendo isso imcompatível com a burocracia.

Nos momentos em que os respondentes afirmaram não existir assimetrias e conflitos entre técnicos e docentes não impossibilitam a existência do problema em outros pontos, pelas controvérsias nos relatos, indicam a possibilidade de existência de conflito, mas não necessariamente é vivenciado no cotidiano do trabalho. Os conflitos, mesmo que pontuais em alguns setores dispersos, não devem ser ignorados, pois se trata de saúde e clima organizacional.

A subcategoria a seguir foi realizada a análise das questões relacionadas ao campo político e os colegiados universitários, tendo em vista o foco das práticas de gestão, força e articulação política, a partir da estrutura hierárquica da universidade e dos conselhos, a legislação instituída no campo político, a interação entre técnicos-administrativos e docentes e o posicionamento político das categorias.

4.2.1 O campo político e conselhos universitários

Os técnicos-administrativos entrevistados foram questionados quanto a visão que cada um têm sobre o campo político da universidade pública pesquisada. A princípio, uma parte dos respondentes teve uma reação negativa, pois veem o elemento político como algo ruim e prejudicial para a universidade, seja porque, particularmente, não gostam, ou porque percebem a existência de conflitos, competição entre servidores e alunos na comunidade acadêmica.

Segundo Motta (1986a, p.12), ao analisar a organização em nível macro, é um grupo que "se separa do resto da sociedade e se impõe a ela, dominando-a. Essa dominação é feita através de organização como o Estado [...]". Assim sendo, quando observa-se as relações dentro das organizações públicas (e burocráticas), entre técnicos-administrativos e docentes, podemos inferir que são reproduções a nível micro e interno das contradições do Estado em relação à sociedade, apontadas por Motta (1986). O autor insiste "[...] sua tendência a gerar continuadamente novas organizações burocráticas" (MOTTA, 1986, p.23).

A negação da política não impede que o conflito exista e persista nas relações de trabalho, sendo a educação uma matéria tratada pelo Estado, em regime democrático, bem como pilar das relações sociais, enquanto servidor público, é fundamental a participação nos processos políticos da instituição. No entanto, a partir dos relatos, pode-se inferir que a participação causam desconfortos, a ponto do servidor se recusar a ver ou reagir negativamente à política da universidade.

Os conflitos no campo político estão associados às articulações políticas entre grupos formados por técnicos e docentes juntos, ou por categorias separadas.

Nas entrevistas percebe-se na fala dos entrevistados que “esses grupos se formam a partir dos interesses em comum e, até mesmo, por meio do “apadrinhamento”” (CONSE 8, 2019). Esses interesses podem causar embates, segundo Barbosa e Azevedo (2015), desde o que entendem como a melhor forma de gestão universitária, até mesmo por agrupamento de unidades de lotação e de equipes de trabalho.

Portanto, alguns conflitos surgem a partir do momento em que há diferentes projetos políticos de diferentes grupos que se formam. Logo, os grupos se diluem a partir do momento em que os interesses se distanciam e diferem, e, portanto, não há mais cooperação entre servidores. E percebe-se que o poder de autoridade, enquanto poder isento de interesses, e o princípio da impessoalidade segundo Weber (2004), pode-se inferir que a partir daí não são mais apreciados na realidade da universidade pública.

Pela fala de alguns entrevistados pode-se inferir que não percebem a existência do conflito ou competição porque, mas segundo os mesmos, em suas falas afirmam que os técnicos já iniciam as interações políticas em desvantagens em relação aos docentes. “Eu procuraria palavras melhores, está mais para uma queda de braço, mas com os técnicos perdendo de lavada” (CONSE 5, 2019)

Nessa fala do (CONSE 5, 2019) há indícios do desequilíbrio entre técnicos e docentes. Pelos relatos, há indícios que os técnicos representam uma categoria em desvantagem, e a assimetria é em relação aos docentes, que são vistos como privilegiados. Portanto, há indícios de indicativo de conflito, e que pode ser causado pelo desequilíbrio, entre categorias de servidores. De acordo com Motta (1986b), a organização é um sistema de poder e, como qual, a burocracia não distribui o mesmo poder para todos os sujeitos ali envolvidos. É necessário, para a burocracia, construir símbolos e rituais (formais) que fundamentem os degraus de que ela se constitui. Logo, as assimetrias na universidade pesquisada podem se expressar de algumas formas, e uma delas, conforme relatos, é a desvantagem numérica nos colegiados.

Também de acordo com Motta (1986a, p. 46), a organização pode exercer poder porque na forma como ela se posiciona em relação aos outros da sociedade civil, ela pune, e sua cúpula possui o controle do conhecimento e das informações, controlando as “fontes de poder”. O que pela percepção dos respondentes em suas falas quem detém as fontes de poder na universidade pesquisada são os docentes, por possuirem maior quantidade de cadeiras nos colegiados, ou seja, força política e poder de voto, por serem maioria.

Para os conselheiros entrevistados, a política da universidade está em todos os níveis da

instituição que, segundo Weber (2004), é comum a todas as associações sociais de cunho político. Por isso, a política é considerada uma das principais pautas a serem trabalhadas e melhoradas na universidade pública, pois as consequências podem causar impactos negativos nas relações de trabalho e autoestima do servidor técnico, evitando a rotatividade e baixo desempenho da universidade pública.

A política da administração pública é regida por uma legislação federal, e é vista por alguns dos entrevistados como mecanismo de poder para "induzir a gestão a agir e se limitar aos preâmbulos legais" (CONSE 1, 2019). e segundo os respondentes quem tem maior força política para deliberar sobre o ordenamento jurídico da organização possui, consequentemente, maior poder, e poder de legislar internamente.

Na fala dos entrevistados, que quem possui maior peso político na universidade é o docente.

> [...] a tendência da universidade é se agrupar em torno de grupos de poder, independentemente de serem técnicos e professores. Apesar de haver uma prevalência maior dos professores sobre os técnicos em razão da maior importância de uma assimetria prevista em lei [...] (CONSE 1, 2019).

Os docentes são considerados, para alguns respondentes, os maiores articuladores da universidade, pois são os que compõem os grupos considerados dominantes da universidade; ocupam a maioria dos cargos da administração superior; e possuem maior poder de voto (representação nos colegiados), compondo uma elite. De acordo com Motta (1986a), a elite da administração é formada por esses indivíduos que ocupam cargos de maior prestígio e poder na cúpula organizacional. O autor também afirma que a organização burocrática não inclui a democracia de massa no seu aparato, mas se coloca como uma entidade nivelada acima em comparação aos outros. Para se manter, a cúpula mantém um segredo que está vinculado ao conhecimento especializado do grupo e, no caso da UNIR, dos docentes, enquanto executores da atividade fim da universidade e representarem 70% dos colegiados.

De acordo com a fala dos respondendes, o poder e a força política dos docentes acabam por intimidarem os técnicos-administrativos, que sentem medo da possível retaliação e repressão por parte dos professores. "[...] Já vi, em reuniões de conselho, conselheiro citar nome de técnico e questionar publicamente as práticas do trabalho dele" (CONSE 6, 2019).

A representatividade nos conselhos delimita a participação dos interessados nas atividades políticas, e somente o conselheiro detém a informação e o conhecimento do pleito e o do processo decorrente a ele. Segundo os estudos de Pagès *et al.* (1987, p.34), a organização

que se estrutura na forma em que há o surgimento da elite da administração ou cúpula organizacional, cujas informações e o conhecimento se delimitam aos atores participantes dela, se torna uma organização “do segredo e da manipulação”.

A titulação, na percepção dos respondentes, também foi identificada como um dos fatores que agregam força política aos docentes. Foi relatado que alguns respondentes que os professores têm a visão de que são superiores aos técnicos e alunos, tornando, assim, a relação entre categorias de difícil convivência. Os técnicos são destratados por ou não terem titulação, ou por terem titulação “menor”, ou por, simplesmente, serem técnicos. “[...] chegar enfrentando uma chefia que é professor e apontar a ela uma problemática [...]a gente sabe que a partir da hora que a gente abrir a boca, pode dar um problema maior” (CONSE 10, 2019).

Os entrevistados, em suas falas, apontaram a forma como a universidade pública é descentralizada e como os pesos dos votos da comunidade acadêmica são distribuídos nos colegiados, demanda um esforço rígido de articulação para se chegar a um consenso político. Os servidores acreditam serem considerados como “massa de manobra” (CONSE 9, 2019) para concretizar determinados projetos de interesse dos docentes (CONSE 1, 2019). “[...] para votar, a gente não tem peso de nada, mas na hora das votações e eleições, eles querem o técnico lá, ‘técnico, vota em mim, técnico, a gente te ama”. Mas depois que ganha a eleição: ‘Técnico, dane-se.” (CONSE 10, 2019).

Os conselheiros se mostraram desconfortáveis quanto a necessidade de articular politicamente não só com docentes, mas, também, com discentes, visando a aprovação de algo de interesse enquanto categoria. É um processo visto como “humilhante” (CONSE 7, 2019), difícil e complicado, causando desgaste nas relações técnico-professor.

Percebe-se que esse sentimento surge da assimetria institucional entre docentes e técnicos, respectivamente, dominantes e dominados, onde os técnicos não se veem assistidos pelo conselho, mas, sim, usados. Apesar da articulação política ser natural e necessária nos colegiados, é avaliada como danosa aos técnicos.

Dessa maneira, Motta (1986c, p. 96) afirma que a concepção da organização como sistema de tomada de decisão de forma cooperativa “obscurece a origem burocrática da decisão e, portanto, a concentração do poder na cúpula administrativa. Pode-se inferir-se que os fatores identificados que há indícios que a força política dos docentes, são construções institucionais que segundo a percepção dos respondentes são impostas aos técnicos, e que hierarquizam as relações de trabalho, as atividades específicas e o conhecimento entre categorias, segundo a percepção dos técnicos se veem como grupo subalterno às vistas dos docentes.

No entanto, para outros respondentes, não há motivos para que o técnico se sinta

intimidado. “[...] E muitos dos conselheiros são professores doutores que acreditam entender da lei, mas não entendem ‘patavinas’, né?! Tanto que aprovam resoluções que não cumprem.” (CONSE 8, 2019).

Também foi reconhecido pelos entrevistados a habilidade dos técnicos-administrativos em articular e mobilizar junto a outros técnicos e, também, aos docentes, principalmente, quando surgem algumas pautas mais focadas aos interesses dos técnicos e que possivelmente iria beneficiá-los. Essa vantagem de articulação é justificada pela proximidade do técnico às atividades administrativas, pelo nível de conhecimento técnico e administrativo.

> [...] Em geral, são os técnicos que colocam a mão na massa, eles entendem como é que funciona a universidade. [...] se você monta, apresenta um plano pra um técnico, independente de qual vai ser a atividade, em razão de, em geral eles estarem envolvidos diretamente com a gestão, ou seja, ele que vai acabar executando as atividades, ele tem uma maior sensibilidade ao que tá sendo apontado (CONSE 1, 2019).

> [...] Mas, quanto a participação dos docentes, lamento em dizer que eles escrevem e não sabem no que estão votando. E votam sem cumprir com o que eles votam (CONSE 8, 2019).

Logo, segundo os respondentes, que se sentem em uma condição de subalternidade em relação aos docentes, o desequilíbrio de força política é injusto, haja vista o reconhecimento das potencialidades e capacidades dos técnicos, de articulação e força política tal qual a dos docentes.

Quanto a estrutura e configuração dos conselhos, alguns técnicos acreditam que, por ser instituído por legislação federal, isso nunca vai mudar e que não há o que se discutir. Weber (2004) afirma que a mudança do cenário organizacional implica em mudanças na legislação.

Percebe-se que esse argumento dos respondentes se pauta em certo comodismo por parte dos servidores. Apesar das desigualdades e consequente desconforto relatados, crer no engessamento da lei e, por isso, restringir suas atividades, é delimitar o campo de ação da administração pública, além de demonstrar uma falta de empenho estrutural para promover mudanças. Essa postura confirma o que fala Motta (1896a, p. 32) quando versa que a estrutura burocrática limita a liberdade criativa do indivíduo de forma extrema, pois limita a subjetividade e é “incompatível com o homem integral”.

A diferença do peso do voto entre técnicos-administrativos, docentes e discentes é considerada pelos respondentes como algo “sobrenatural” (CONSE 11) e ruim. Os respondentes acreditam que os técnicos deveriam ter maior participação nos colegiados.

Segundo os respondentes a realidade narrada pelos mesmos, não corresponde aos princípios da legitimidade. O que segundo Peixoto (1997) não representam legitimidade, racionalidade e governabilidade.

Também, segundo os entrevistados, deduz-se que o modelo 70-15-15 representa desequilíbrio para a universidade investigada, e é motivo de frustração para os técnicos respondentes, o que de acordo com Motta (1986a), isso é uma contradição burocrática, pois a organização privilegia um determinado grupo, instituindo-lhe poder, em detrimento de outro.

Os respondentes também foram questionados quanto à representação dos técnicos nos conselhos. Ao constatarem que há desiquilíbrio do peso de voto, os entrevistados acreditam que a representação técnica é ínfima e "praticamente nula" (CONSE 9, 2019). De acordo com Pagès *et al.* (1987), esse é o verdadeiro exercício do poder, ou seja, na capacidade de limitação do campo e estruturação do espaço no qual as decisões são tomadas, logo, esse espaço está delimitado pela legislação e a favor da maioria docente.

Quanto ao voto a percepção dos técnicos, é um voto vencido, tornando o técnico uma categoria reprimida, não reconhecida e frustrada. "[...] Quando nós tentamos aprovar algo, se não for do interesse dos docentes, nunca ela é aprovada" (CONSE 4, 2019). "[...] a categoria deles é diferente, a carreira é diferente, nem sempre compreendem o que precisamos." (CONSE 6, 2019). "Quando se trata de pautas para a educação, tem a união. [...] Mas quando se trata de benefícios, aí existe desunião. Aí o professor quer se sobrepor aos técnicos." (CONSE 9, 2019).

Portanto, há indícios de que as pautas relacionadas a benefícios para a categoria técnica são consideradas "polêmicas" (CONSE 10, 2019), pois, conforme narrativas, os professores irão criar barreiras para levá-las a debate e garantir o deferimento. Os servidores confessam que se sentem marginalizados no processo de tomada de decisão nos colegiados, por parte dos docentes, e Motta (1986b, p. 43), ao afirmar que o interesse não é mais geral, mas, sim, particular do "conjunto dos burocratas", que têm o intuito de se manter como grupo permanente em uma posicial social de privilégio, buscando conservar e ampliar o poder.

Ademais, para alguns dos respondentes, o baixo percentual representativo do técnico está diretamente vinculado a não anuência dos docentes das pautas de interesse da categoria. Os respondentes relataram que mesmo que os técnicos articulem junto aos discentes, o modelo 70-15-15 não garante deferimento, pois os alunos também são minoria. Tendo em vista o desgaste da articulação junto aos docentes, mesmo que consigam alguns votos a mais, ao que parece, segundo relatos, é algo difícil e raro.

No entanto, majoritariamente, a percepção dos respondentes é de acreditar que a representação do técnico no colegiado é de extrema importância. "[...] sem voz e voto, os

docentes podem administrar como querem: processo aprovado, cumpra-se" (CONSE 6, 2019).

Dessa maneira, conforme os relatos, percebe-se que os técnicos-administrativos demonstram dar valor ao exercício democrático na gestão política da universidade por meio da representatividade. Pela percepção dos respondentes, a cadeira ocupada pelo técnico é vista pelos respondentes como a única forma de resistência, ou seja, há indícios de que a importância da representatividade no colegiado dada pelos técnicos está vinculada a possibilidade de defesa dos interesses dos técnicos-administrativos. Então, a representatividade pode se tornar um mecanismo de proteção e resistência a partir do receio e a ameaça da primazia docente, conforme relatos, e não pela relevância da participação democrática e política no conselho.

Portanto, o descontentamento quanto á distribuição de cadeiras no conselho relatado pelos respondentes, coloca em questão a eficiência da gestão, o que corrobora com os resultados também encontrados nos estudos de Cardoso e Ri (2010).

Os respondentes em suas falas acreditam que a gestão dos colegiados da UNIR é democrática, também assumem que a representatividade é assimétrica e prejudicial para a instituição. Nas narrativas dos respondentes dão indícios que da percepção da face ambígua da representatividade, pois testemunham as desigualdades da estrutura formal e representativa dos conselhos.

Com base nos depoimentos dos respondentes, há indicativos de que a baixa representatividade instituída por lei impacta o modo como os técnicos se envolver no campo político (articulações políticas, deliberação de pautas e participação efetiva) e como se sentem consigo mesmos e com seus pares.

Da mesma forma, os relatos apontam que o conformismo quanto a delimitação representativa instituída pela legislação federal e a frustração da posição em que é colocado, gera uma situação de impasse para o técnico: não há articulação para mudanças estruturais e há possível adoecimento e distanciamento do técnico para com a instituição.

Por conseguinte, a representatividade dos técnicos-administrativos é vista pelos respondentes como mera formalização, necessária para atender aos requisitos da lei e do regimento interno, mas não há, de fato, uma participação efetiva, pois a representação se dá em condições "precárias" (CONSE 1, 2019).

Em contrapartida, segundo alguns respondentes, enquanto participantes do colegiado, os técnicos são conselheiros iguais a qualquer outro. O fato do técnico ter ou não conhecimento sobre o que está sendo debatido é o que causa conflito. "[...] você não é docente ou técnico, você é servidor. Não tem essa parede, né? Você é um conselheiro e você tá falando ali, sabe do que você tá falando, né [...] não tem essa diferenciação" (CONSE 3, 2019).

> [...] independente da graduação que ele tenha, da titulação que ele tenha [...], mas ele lendo e entendendo nossos regimentos e nossas legislações internas, ele tá de frente com professores que nem isso sabem. [...] o conselheiro é igual no conselho. É isso o que tá faltando pro técnico entender: lá dentro ele é conselheiro e tem que ser respeitado independente da situação (CONSE 8, 2019).

Contudo, Motta (1986a) diz que a identificação com a organização proporciona uma falsa sensação de empoderamento do indivíduo, ao passo que o aprisiona e o isola. Na universidade pesquisa, o técnico acreditar na igualdade do peso do voto e participação política nos conselhos, quando na prática não é isso o que ocorre, segundo narrativas, ocasiona uma pretensa força política que não existe.

Ainda segundo o autor, o sujeito não possui autonomia na organização burocrática, mínima que seja, logo, ele é excluído dos processos de tomada de decisão e outros procedimentos relacionados à administração. A liberdade não é privada, mas, sim, limitada dentro do que já está posto pela organização e sua estrutura. Pode-se inferir que, na universidade pesquisada, a liberdade de atuação dos técnicos-administrativos é limitada conforme representação e força política nos conselhos, de acordo com a lei, e percebido na fala dos respondentes.

Apesar, dos técnicos como conselheiros serem considerados “iguais” aos docentes e outros representantes, segundo a percepção de alguns respondentes, no entanto, há nivelamento das categorias por meio da hierarquização de cargos e atividades, a titulação acadêmica e a porcentagem de representatividade da comunidade acadêmica no colegiado, conforme relato de outros respondentes. Vale salientar que todos esses fatores são legitimados pelos processos burocráticos da UNIR. Segundo Motta (1986c), a organização persuade o trabalhador por meio de um sistema de comunicação que favorece a administração, atingindo todos os grupos e demandando sua colaboração, garantindo uma pseudoárticipação nos processos de tomada de decisão. A cooperação desses grupos tem como base as diretrizes da organização e escamoteia as situações de conflito.

Foi perguntado aos respondentes, se os conselhos são representações democráticas, necessariamente os mesmos são participativos? De acordo com a percepção dos respondentes em suas falas a representação seja garantida por lei, “a disparidade existe” (CONSE 5, 2019). Segundo Cardoso e Ri (2010) a legitimidade da composição do conselho e a igualdade quanto ao direito a voz e voto não garantem uma gestão, de fato, democrática. Não vê motivos para empregar maiores esforços nas atividades políticas, e não relaciona a participação e integração

junto a organização e outros servidores com a atividade que exerce, ignorando os impactos das decisões tomadas na sua rotina de trabalho.

> [...] Corre que, normalmente, quando se tem uma reunião, o papel de secretário de reunião (onde todos são conselheiros e são pares) fica sempre pro técnico, ou isso já tá tácito ou isso é pedido pelo presidente do conselho, né. De forma que a figura do técnico ela é sempre de técnico, ela não é, naquele momento, pelo menos, de um conselheiro que tenha a mesma voz e voto dentro de um conselho. Eu já discuti essa questão dentro de um conselho que eu participei, [...] e aí uma professora questionou "mas você não é o técnico?" aí eu falei "sou, sou técnico, [...] e ela tentou me interromper [...]e eu senti ali, ainda, uma certa forma de repressão, porque eu tentei evidenciar um problema, e aí a pessoa ia ratificar o posicionamento de que o técnico é quem tem sempre que lidar com as questões burocráticas ou administrativas de um modo geral (CONSE 12, 2019).

A narrativa acima certifica o que Motta (1986a) disse em seus estudos, de que há uma perda da força política dos atores das camadas mais inferiores da hierarquia, tornando-a irrisória, assim como perda do poder de influência e da capacidade de articulação nas decisões. Logo, o trabalho nos conselhos, mesmo sendo igual a todos os conselheiros, é desmembrado entre dominantes e dominados, de acordo com o relato acima, e, por conseguinte, o processo de trabalho sofre alienação.

As narrativas dos respondentes há indícios que os os técnicos não são tratados como conselheiros iguais aos docentes, comprometendo não só sua representatividade como também sua participação e relevância no processo político da instituição. Estes servidores se sentem destituídos de integridade participativa e relatam que não são vistos e tratados com a relevância devida.

Todavia, alguns respondentes relataram ter participação positiva nos conselhos, onde os conflitos não são mais sentidos, pois acreditam que as categorias têm maior consciência de cooperação entre si.

Os entrevistados tem a percepção que os técnicos sejam desunidos e desinteressados em política, mas, mesmo assim, se candidatam aos cargos nos colegiados, assumindo a responsabilidade ora por terem interesse em fazer diferença, ora porque eram os únicos disponíveis para exercer a atividade e falta de suporte da universidade para propiciar maior participação dos servidores técnicos-administrativos nas atividades políticas da universidade.

A falta de interesse pessoal é vinculada pelos respondentes a possibilidade de os servidores não levarem a sério a política da universidade, por acreditarem que ela é uma "bagunça" (CONSE 8, 2019) ou por não haver uma "compensação financeira" (CONSE 3,

2019).

Outra justificativa narrada para a falta de engajamento, é a de que o trabalho nos conselhos é considerado maçante, pela sobrecarga de atividades e cumprimento de carga horária obrigatória. Os entrevistados acreditam que os docentes não sentem esse impacto tanto quanto, pois não sofrem a mesma cobrança que os técnicos.

> Tem técnicos que pra sair do seu setor e participar das atividades dos conselhos... é um dilema, um dilema. Isso porque eu conversei com alguns conselheiros, e eu achei muito interessante, eu disse 'mas criatura de deus, você tem direito, você é conselheiro', [...] eles não sabem como agir... (CONSE 8, 2019).

Os entrevistados em suas falas relataram que os técnicos são indiferentes, acomodados e "não pertencentes" à política, "acabam cedendo às vontades dos docentes" (CONSE 8, 2019), o que confirma o conceito de alienação versado por Motta (1986a), cuja autoridade é vista como necessária, velando o real poder.

E, de acordo com Pereira (2003), os servidores que estão abaixo na hierarquia estão menos suscetíveis às alianças políticas, portanto, se os técnicos, minorias nos conselhos, não estão engajados politicamente, pode-se deduzir que isso ocorre por alguns se sentirem em condição de inferioridade quando comparado aos docentes.

Também, Motta (1986a, p.58) afirma que "burocracia é alienação", e na dissociação entre processo produtivo e tarefa desempenhada e sujeito, pode-se inferir que os servidores passam por um processo de despersonalização e desmembramento do trabalho que desempenham em relação a sua função dentro da instituição, e isso se reflete em contradições nas respostas e não associação das atividades que desempenham com as atividades políticas e globais da universidade pública estudada, acreditando que não pertencem ao grupo político e que as decisões tomadas nos conselhos não os afetem de forma direta. No entanto, isso se mostra equivocado.

Não obstante, alguns respondentes afirmaram que os técnicos são engajados, participativos e interessados, mas desanimados devido a estrutura representativa do conselho. "Por mais que sejamos engajados, nós temos que insistir com muita força para que sejamos ouvidos, [...] eu vejo como um desgaste você ter que insistir, insistir para que você seja ouvido" (CONSE 9, 2019).

Alguns entrevistados creem que a estrutura do colegiado e a representatividade da comunidade acadêmica não favorecem maior atividade política dos conselheiros técnicos-

administrativos. É perceptível, para os conselheiros, que a universidade não dá suporte ou estrutura para maior desempenho político dos técnicos-administrativos. Também foi relatado que alguns departamentos não possuem técnicos, ou seja, a participação é nula nos conselhos de departamento.

Portanto, há indicações de que, sendo a universidade pública uma organização que faz parte do tecido social vigente e reproduz em sua estrutura hierárquica as relações e assimetrias sociais (CARDOSO; RI, 2010; MOTTA, 1986a), a estrutura não dá suporte para maior representatividade nas atividades políticas, a possibilidade de maior participação política dos técnicos é baixa.

Pela fala dos respondentes, infere-se que a proatividade no conselho não aconteça devido "a falta de valorização do técnico-administrativo pela instituição" (CONSE 2, 2019) (configuração do conselho), que não assiste aos técnicos da mesma forma que aos docentes.

Também pode-se deduzir que as ações ou não ações dos técnicos não podem ser analisadas de forma individual, mas, sim, a partir das relações que ele estabelece com o campo político e outros atores envolvidos. A formação contínua provida pela organização, em detrimento da formação política, garantem a dessocialização do homem, das relações de trabalho, políticas e interpessoais, afim de garantir a reprodução do poder político em que a elite possa manter seu *status quo* (TRAGTENBERG, 1980).

Alguns respondentes acreditam na equanimidade como um importante avanço para as práticas políticas da universidade, por serem mais democráticas e justas. A representação equânime é o elemento que garante a democracia, e a resistência surge quando a estrutura e o controle são questionados (CARDOSO; RI, 2010; MOTTA, 1986a).

Também foi sugerido pelos entrevistados que a universidade oferte treinamento, não só para os docentes, mas também para os técnicos, a fim de que eles saibam o que é um conselho, o que é participar de um conselho e qual o seu papel no colegiado.

> Quando eu falo de treinamento, é pra pessoa entender que quando ela está ali, não é ela votar de forma que os outros professores querem que ela vote, e, sim, do eleitorado que o elegeu para estar ali como representante, ou seja, os técnicos. [...] Porque o momento que eu voto a favor, estou dizendo que todos que me colocaram ali são a favor daquele meu voto. [...] técnico ainda tem muito a aprender o que é ter um representante lá dentro (CONSE 8, 2019).

E complementa: "Você vota a favor porque foi o professor que fez o parecer e ele é seu amigo? Se é por isso, você vai cair no mesmo buraco" (CONSE 8, 2019). É importante frisar que uma das características da burocracia é o treinamento especializado de seus funcionários

para o desempenho das atividades de acordo com a delimitação de competência de um determinado cargo (MOTTA, 1986). Portanto, quando há um questionamento das competências dos docentes nos relatos, no que tange aos de cargo exclusivo, ou seja, que acumulam atividades de docência e administrativas, nota-se a possibilidade de existir, para os entrevistados, uma falha na instituição ao não disponibilizar treinamento a esses servidores. Essa mesma falha pode ser encontrada nos conselhos.

Alguns servidores apelaram pela urgência em superar a participação política de curto prazo (quatro anos), e vislumbrar a universidade como um potencial de desenvolvimento estrutural e cultural. "[...] é ter uma legislação que ajude o próprio técnico, independente dele ficar ou não dentro da instituição" (CONSE 8, 2019).

No entanto, os respondentes em suas falas afirmaram que, ao mostrar-se insatisfeito, o técnico compra "briga e dor de cabeça", e se não fizer nada e "ficar parado", lhe é garantido uma passagem tranquila pela instituição (CONSE 1, 2019). Em caso de agir, o servidor deve arcar com as consequências e elas são consideradas dispendiosas no que concerne ao tempo, a energia e a paciência. "[...] a impressão que se tem é que as pessoas que reclamam: pagam" (CONSE 6, 2019).

Pode-se, de acordo com as citações anteriores, inferir que a conformidade pode ser um mecanismo de defesa dos servidores, assim como o comportamento "indiferente" ou "acomodado" (CONSE 11, 2019). Se se questionar o que está posto causa desgaste ao servidor, na percepção dos respondentes dificilmente ele irá empenhar esforços para maior participação política na orgnanização, sendo mais fácil, assim, ser "apolítico" (CONSE 11, 2019). Pelas falas dos respondentes, por parte do técnico, há a falta de sentimento de pertencimento que, possivelmente, foi destituído pela hierarquização imposta e o princípio da impessoalidade. Por parte da UNIR, enquanto organização em meio ao tecido social, cria-se condições para que se viva uma cultura de não-engajamento.

Outros conselheiros corroboram: "[...] o técnico pensa 'vou tomar uma atitude aqui, mas vai que o cara queira me prejudicar lá na frente?', então você acaba se reprimindo e aceitando, né?" (CONSE 2, 2019). De acordo com a fala dos técnicos entrevistados, a submissão do técnico é naturalizada, corroborando com Motta (1986a) que ao afirmar que as relações de submissão são naturalizadas no sistema burocrático, portanto, também reforçam as relações de desigualdade. Logo, infere-se que o não-pertencimento dos técnicos é encorajado pela estrutura da universidade, pelos docentes e pelos próprios técnicos. Nota-se que os entrevistados, ao narrarem uma percepção negativa em relação a própria categoria e seus pares, denunciam processos vívidos de desumanização de seus pares.

A forma como a organização se estrutura e, consequentemente, funciona, permite que seus funcionários sejam coisificados, sendo impedidos de tomar decisões, escolher, auto-organizar-se, a não ser que seja pelos preâmbulos instituídos pela organização (MOTTA, 1986a).

A próxima categoria trata de como as relações de poder e os conflitos ocorrem por meio da legislação no âmbito da universidade pública e o decorrente ordenamento jurídico interno (normas, regimentos e estatutos), da hierarquização das carreiras e, consequentemente, das atividades fim e meio, na lotação de servidores docentes em cargos administrativos (eletivos ou livre nomeação), bem como no engessamento dos sistemas de controles e vigilância dos servidores.

4.2.2 Legislação e hierarquização de atividades: cargos e carreiras

Quando questionados sobre a possibilidade de conflito decorrente da divisão de tarefas entre técnicos-administrativos e docentes, alguns entrevistados assumiram existir problemas nas relações de trabalho. Algumas dessas situações vivenciadas, segundo relatos, correm em processo administrativo, onde os servidores alegam se sentirem atingidos moralmente, denunciando abusos e desvios de função. Os respondentes também mencionaram o grau de incerteza das atribuições e a falta de estrutura institucional que lide com essas situações.

Segundo respondentes, as assimetrias dos cargos e carreiras são assentidas pela legislação: "[...] eu penso que a posição professor e do técnico seja muito bem demarcada na instituição" (CONSE 12).

Também foi mencionado pelos técnicos que, apesar da distinção legal, não deveria haver assimetrias entre as categorias, pois são atividades complementares e interdependentes. No entanto, ainda segundo a fala dos entrevistados, é perceptível que o tratamento interpessoal é nivelado de acordo com a diferença funcional: a carreira dos docentes é mais valorizada que a carreira dos técnicos administrativos. Logo, pela fala dos entrevistados, infere-se que a distinção entre carreiras extrapola o que é delimitado por lei, e se torna mais evidente nas relações interpessoais na rotina do trabalho.

> [...] nossa relação não deveria ser diferente. Porque todos nós aqui estamos para servir. Nossa função é formar pessoas... partindo desse pressuposto, todos nós deveríamos trabalhar com o mesmo ideal. [...] eu vejo que nós, cada um

> em sua função, trabalhando em prol da instituição, [...] porque pelo fato deles serem professores e nós técnicos, não existe hierarquia, somos todos servidores. Só nossas funções são diferentes... mas todos nós estamos aqui para fazer com que a universidade seja a melhor possível. Falta a universidade trabalhar isso tanto no técnico quanto no docente: que nós estamos aqui para servir (CONSE 9).

Deduz-se, a partir da citação acima, que a universidade, pode não demostrar ter a percepção de interdependência entre carreiras e atividades, pois as relações de trabalho perpetuam interações niveladas entre as categorias. De acordo com Pagès *et al.* (1987), a mediação no nível ideológico busca justapor o ideal dominante da organização acima das variantes individuais, no entanto, percebe-se pelas narrativas que não é isso o que ocorre na universidade pesquisa, há indícios de quem acaba acolhendo esses preceitos dominantes são os níveis inferiores, ou seja, os técnicos.

Considerando que as universidades públicas são instituições de ensino, que tem como objetivo principal o desenvolvimento e a produção do conhecimento, é garantido à categoria docente a maior participação nos conselhos. No entanto, tendo em vista a participação dos técnicos-administrativos na gestão universitária, também fundamental para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que mostra as entrevistas, sua representatividade no colegiado é tratada de forma desigual. Apesar das diferentes carreiras, a função do técnico é complementar a do docente e é considerada por alguns entrevistados como desvalorizada e marginalizada.

Também é revelado durante as entrevistas, nas falas dos respondentes, certo desconhecimento do servidor do significado do termo “hierarquia”, pois ele não acredita existir, porque há dependência mútua entre a atividade fim e a atividade meio. No entanto, a hierarquia existe, independente da interdependência das funções e atividades. Induz-se a pensar, com base nos relatos, na possibilidade de negação dos próprios servidores em admitirem que as relações hierárquicas são relações de poder, e que a estrutura organizacional a institui legalmente, repercutindo nas vivências de trabalho.

Ademais, as diferenças entre natureza das atividades e a consequente interdependência entre elas, nas entrevistas, foram denunciadas como outra forma de manifestação do poder:

> [...] eu percebo que quanto mais em contato com a gestão acadêmica e não administrativa, mais o técnico é colocado como inferior ao professor, ainda que ocupem funções totalmente distintas [...] tem professores que não tem atividades administrativas no sentido de não ter contato com um técnico daquele núcleo, por exemplo, mas só por aquele servidor ser um técnico, ele acha que aquele servidor tem que atender ele da forma que ele quer, e muitas vezes até desvio de função (ENTRE 2).

> Eu vejo que depende muito do local onde você trabalha. Primeiro, eu verifico uma relação maior quando são os técnicos que estão nos departamentos e estão trabalhando diretamente com o professor. É perceptível que a gente vê um pouco de soberba, um pouco de querer ser um pouco a mais do que técnico, achar que técnico é submisso, ter que servir o professor, e na verdade são carreiras distintas e isonômicas, até onde eu sei, os salários são pareados. Mas quando a gente passa pra outros setores, por exemplo, nível de pró-reitoria, quando o técnico passa a ter um cargo de chefia ou alguma função que o professor dependa do técnico, aí é diferente, porque aí o professor meio que se desarma mais e a gente vê um pouco mais de isonomia nessa questão (ENTRE 6).

As falas acima transcritas mostram que a relação de poder pode variar de acordo com o local em que os servidores estão lotados. Dessa forma, compreende-se que não é só pela diferença entre atividades administrativas e acadêmicas, mas pela forma como os servidores se relacionam: relações hierárquicas, relações horizontais, relações diretas ou indiretas, conforme entrevistas. Infere-se que as atividades de gestão acadêmica, conforme relatos, estão vinculadas aos núcleos acadêmicos e departamentos, e é onde as relações de poder são mais sentidas pelos entrevistados. Órgãos mais administrativos e técnicos e as unidades vinculadas à administração superior, pela própria natureza da atividade, não interagem da mesma forma com os professores como ocorrem nas unidades acadêmicas, de acordo com os entrevistados.

Quanto à legislação, os servidores respondentes afirmaram que urge a necessidade de mudanças para que se possa se adaptar a realidade local da universidade e vivências de trabalho.

> [...] antes de se criar uma lei, se verifica o problema do porque tem que se criar. Quando você está dentro da situação é uma coisa, quando você está fora da situação indo buscar um resultado pra criar-se uma lei, é outra coisa. Você não tem a visão do que se passa ali dentro, você simplesmente cria e você não sabe o que aquela lei pode causar naquela sociedade. Estou falando da lei em si, mas ela por si só, começa a valer determinado tempo pra que se haja uma adaptação dentro do que estava acontecendo pro novo [...] as pessoas não sabem dar uma continuidade (CONSE 8).

> A gente tira isso pelas nossas leis, né? Nós temos garantias grandes, garantias enquanto técnicos, muitas garantias que foram adquiridas, mas quando comparadas com a mesma lei que também garante privilégios e direitos aos docentes, há diferenças discrepantes, né? Então, você já vê por aí uma forma de comportamento que não é de baixo pra cima, e sim de cima pra baixo, então, né, é uma lei, que foi discutida não só dentro de uma universidade, mas dentro de um colegiado nacional, e apresenta gravemente essa discrepância (ENTRE 3).

Pode-se inferir, pela percepção na fala dos respondentes acima, que a lei normaliza essas

diferenças, de forma que, por se tratar da alçada federal, se distancia da realidade local e torna a possibilidade de confronto mais ínfima. Quando a legislação aparece dessa forma, corrobora com Pagès *et al.* (1987) que afirma que na ausência de uma pessoa que decide ou disciplina seus subalternos, o poder se desloca. Então, segundo autores, ao mesmo tempo em que o poder pode não estar vinculado a alguém específico, ele se acentua em outros lugares não precisos, aumentando a sua potencialidade.

Outro ponto que aparece na narrativas dos respondentes é que a universidade não possui um maior planejamento e dimensionamento dos cargos e dos servidores. Os entrevistados afirmam que, decorrente disso, não há esclarecimento necessário para que cada um saiba das suas responsabilidades regimentais, seja por negligência institucional ou passividade e ignorância do servidor.

> O que há muitas vezes aqui, que eu consigo visualizar, é conflitos, mas o conflito em relação, assim, ao professor achar que determinada atividade ele não tem que fazer porque esse serviço é atribuição de um técnico. Porque assim, ele acha que a atividade daqui é dar aula e ele não teria que fazer atividade administrativa, e teria que ter um técnico pra fazer isso [...]O que ocorre é que professor acha que tem algumas atribuições que ele não tem que fazer, mas se ele pegar lá o edital da contratação dele, havia previsão pra atividades administrativas sim, o que faltaria seria uma conscientização dele em aceitar (ENTRE 1).

Os respondentes em suas falas afirmam que um dos agravantes para a falta de planejamento e dimencionamento dos servidores foi a criação de diversas unidades, mas que não foram estabelecidas suas respectivas atribuições. “Você tem unidades históricas com seus dados na universidade que nunca fizeram um regimento. As atribuições do regimento geral são muito limitadas, então há diversos conflitos [...]” (CONSE 1).

Nesse cenário, para os respondentes, a universidade pública tem dificuldades em estabelecer “políticas de capacitação para os técnicos, de remoção, de relocação de pessoal, de suprir as demandas administrativas, de dimencionamento de pessoal por unidades” (CONSE 1).

Tendo o relato citado em vista, a sobrecarga de trabalho e os atritos podem se tornar cotidianos, bem como a impossibilidade de uma melhor gestão de pessoal e divisão de tarefas: “Ele simplesmente acha que você é uma mão de obra dele, pra fazer tudo aquilo que ele não gosta de fazer” (CONSE 10).

> Porque minha percepção é que os docentes entendem os técnicos como uma

> extensão deles mesmos, aquilo que eles não querem fazer e cabe a nós fazer pra eles [...] eles confundem, pra eles, técnico é tudo a mesma coisa, então isso gera muito conflito aqui, porque sempre atribuem ao servidor aquilo sem conhecer de fato o edital e as atribuições legais a ele competentes (CONSE 9).

Infere-se, conforme narrativa acima, que os docentes podem desconhecer a natureza da atividade administrativa e técnica do próprio cargo, mas também a carreira do técnico. Esse posicionamento frente à organização, de modo geral, difiulta a maior integração entre categorias, e, por conseguinte, os servidores, mantém um distanciamento que, para alguns, pode não fazer sentido ou ter motivos, mas para outros, que vivem essa realidade, sim.

Os servidores respondentes entendem que "a forma como cada atividade se organiza pode ser percebida pelas pessoas de forma bastante distintas" (CONSE 1), ou seja, a visão que os técnicos têm do trabalho docente pode ir de encontro, e até ser deturpada, com a visão que os docentes possuem do trabalho dos técnicos.

> [...] Dentro da área, com a convivência que eu tive, eu vejo que as dificuldades estruturais impõem aos docentes um tempo considerado de atividades extra-universitários, que podem ser entendidos pelos outros técnicos como vagabundagem ou como um subterfúgio para não trabalhar (CONSE 1).

Então, percebe-se que a perspectiva que uma categoria tem da outra, também tem relação com a dinâmica das relações de trabalho ocorrem, e isso afeta diretamente a integração dos servidores, acarretando na segregação entre eles.

Se há falta de transparência das funções e atividades, e sobrecarga de trabalho, logo, há falta de gestão de talentos, estrutura de unidades vinculadas aos recursos humanos, capacitação e normas de procedimentos atualizados, tanto para os técnicos-administrativos quanto para os docentes, na universidade pública pesquisada, conforme relatos.

> [...] o técnico, na verdade, não entra na universidade preparado para atuar em uma universidade [...] mas quando você toma posse na instituição, você comprova relativo tempo de serviço na área, e você apresenta um currículo, né? Nesse currículo diz basicamente o que você já fez e ali deve haver um tendenciamento se você já trabalha em uma área que talvez você desempenhe bem aquela função, e se ela, de repente, for correlata a alguma coisa dentro da instituição, isso pode ser aproveitado, de forma que seja feito um filtro (CONSE 12).

Se a universidade não tem estrutura para reconhecer as potencialidades e capacidades

do seu quadro pessoal, os servidores entrevistados veem isso como uma forma de desvalorizar o trabalho dos técnicos, e prejudicar as atividades da universidade. O contrário disso seria a universidade pública aliar os interesses pessoais com os interesses organizacionais.

Logo, os impedimentos para isso, segundo os entrevistados, são geralmente, políticos, ou como mencionado, “picuinhas”, e a falta de esclarecimentos, transparência, delimitações e valorização dos técnicos, que poderão fazer com que os servidores se percebam “subaproveitados” (CONSE 12).

No que tange a carreira, os técnicos relataram um descontentamento: a carreira do técnico na instituição é muito diferente da carreira do docente e, por isso, desvantajosa. “E o técnico em si, ele não se candidata para nada, porque ele não pode. A legislação, praticamente, não permite” (CONSE 3). Assim sendo, de acordo com a fala dos respondentes, a carreira política do técnico ascende menos quando comparada a dos docentes, que podem ser reitores, o cargo máximo da universidade pública: “Porque o docente dentro da universidade é o servidor que vai conseguir o posto mais alto dentro da organização. O técnico, ele não tem essa posição tão forte, né? O tecnico não consegue ser reitor. Um docente consegue” (CONSE 4).

> [...] ele começa como técnico e, vamos se dizer, ele pode chegar até um... a ser um pró-reitor com a sua qualificação profissional, ou seja, se ele puder, administrativamente falando, se ele tem competência, provar essa competência e chegar, vamos dizer, à cargo de reitoria, há uma frustração, porque você entra técnico e sai técnico dentro da universidade. Se docente pode entrar docente e participar de várias pró-reitorias e até mesmo reitoria, por que que o técnico não pode entrar técnico, sendo que é concursado, tem o certame, e por que que ele não pode também ter acesso às instâncias superiores? (CONSE 5)

> Começa que a universidade é chefiada por um docente. E dependendo do docente que estiver no poder, esse docente pode desmerecer ainda mais a classe. Têm dirigentes que são de boa, que fazem as normas serem cumpridas de igual pra igual, mas tem sempre aquele que vai olhar pros professores e vai passar o pano, “deixa lá...”, tipo, porque até onde eu sei, professor que tem cargo de chefia, ele é como se fosse um técnico, então, teoricamente, ele teria que cumprir as mesmas jornadas de trabalho de um técnico, ele teria que ter as mesmas obrigações que um técnico, só que ele não tem... ele é diferente. Pra um professor as coisas funcionam as vezes mais fáceis, e pro técnico é muita burocracia (CONSE 10).

Portanto, pela fala dos respondentes, pode-se inferir que ao ter requesitos essenciais para ocupar o maior cargo da organização, o indivíduo, consequentemente, possui maior poder de mando, vinculado com as características essenciais para isso. No entanto, o que se percebe na universidade, com base nas entrevistas, é que esses requisitos são restritos a uma única categoria

e que, por isso, acaba alcançando o prestígio social mais valorizado. Tratando-se de um cargo de natureza também administrativa, os técnicos entrevistados acreditam que com a devida competência necessária (por exemplo, serem doutores), poderiam vir a ocupar a reitoria.

Esse problema é também observado, pelos respondentes, nos cargos de chefias dos núcleos e das diretorias de *campi*: "O que o técnico não tem a chance é de ser a chefia, pela própria legislação, né? Então, você vai sempre obedecer, você sempre vai dar satisfação, né, você não vai ter uma autonomia" (CONSE 3). Os entrevistados afirmam que são cargos de natureza administrativa, e que há muitos problemas em relação ao pouco conhecimento técnico dos professores ao exercerem essas atividades. Logo, deduz-se que a hierarquização de cargos (quem pode ocupar qual cargo) consequentemente pode hierarquizar carreiras, e isso pode indicar indicio de conflito, como demonstram os relatos.

Na universidade, os docentes são responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão, atividades fim, no entanto, acabam por desempenhar atividades administrativas em determinados cargos, previsto pela legislação. Foi relatado nas entrevistas que, talvez, um dos motivos para que isso ocorra, seja o déficit de técnicos-administrativos na universidade. No entanto,

> O que eu acho ruim é o professor querendo ser administrador. Eu acho que o professor devia estar na sala de aula e não administrando. [...] é falha porque o professor ocupa um cargo administrativo sendo que ele não sabe resolver coisas administrativas ou não se interessa [...]. Desde o cadastro até a finalização, e sendo que ele tá sendo pago, tem aquela chefia pra esse serviço, e não o técnico (CONSE 3).

A percepção dos entrevistados em suas falas indicam indícios que a frustração é generalizada, pois os cargos eletivos não são considerados de competência técnica, e os cargos de livre nomeação podem ser escolhidos tanto técnicos quanto docentes. Então, segundo entrevistados, os docentes são reconhecidos pela atividade, mas não a executam de forma efetiva e direta (sendo os técnicos-administrativos responsáveis pela execução), que segundo Tragtenberg (1980) ao afirmar que a autoridade não é de natureza psicológica, mas, sim, puramente hierárquica. Da mesma forma, Motta (1986a) versa que as responsabilidades são inerentes aos superiores dominantes, mas ao vislumbre de qualquer complicação e/ou erro, quem são responsabilizados são os subordinados, inferiores.

Diante disso, os entrevistados têm a percepção que os docentes encaram o desempenho das atividades de gestão como "castigo" e "obrigação excessiva" (CONSE 1), ainda na mesma linha da fala dos respondentes, os técnicos se sentem oprimidos, pois na visão dos mesmos os

docentes solicitam que sejam desempenhadas atividades fora da alçada do técnico. “As coisas relativas a trabalho são passadas [...] pro técnico sem nenhuma checagem [...] penso que seja mais pela isenção do professor em relação a trabalhos” (CONSE 12).

Consequentemente, a falta de clareza das competências, tanto dos técnicos quanto dos docentes, por parte da UNIR, na percepção dos entrevistados, pode ser um atenuante das relações de poder, causando impactos negativos na capacidade de dicernimento e tomada de decisão. “[...] o modelo é caótico, a gestão é caótica e improvisada, e isso acaba prejudicando a capacidade da universidade de dinamizar as suas atribuições” (CONSE 1). Segundo o relato, a universidade vai de encontro com a proposta da dominação burocrática que, por meio de uma divisão metódica de trabalho, ela descreve de forma precisa os requisitos dos cargos, dos direitos e deveres inerentes. Portanto, o que percebe-se é um comportamento discricionário dos grupos dominantes, que se estabelecem e modificam as descrições (MOTTA, 1986b).

Logo, na burocracia, quando os funcionários deveriam ser selecionados por sua competência, e constituir um plano próprio de carreira com promoções e cargos superiores (MOTTA, 1986a), o que ocorre na UNIR, segundo a percepção dos respondentes, é a falta de conhecimento técnico e administrativo dos docentes em relação às atividades administrativas vinculadas aos cargos de gestão de unidades, mencionada pelos entrevistados, bem como a falta de preparo e capacitação prévia e/ou falta de vontade em aprender. Os entrevistados em suas falas afirmaram que, em alguns casos, os docentes não têm interesse e se negam a exercer a atividade, e a universidade não toma as devidas providencias regimentais para que isso seja evitado ou punido.

> [...] são conhecimentos específicos que os professores também deveriam ter porque eles são passíveis de atuar em departamentos, que são áreas administrativas da instituição. Então, o mínimo de conhecimento administrativo, um professor também tem que ter. E aí, no caso de um técnico-administrativo educacional, que vai lidar com rotinas de legislação educacional e questões pedagógicas, o professor deveria saber porque quando faz uma licenciatura ele vai estudar essas questões também, então, não que haja um distanciamento do conhecimento dos dois, mas, eu vejo técnico mais disposto a atuar nessas questões burocráticas e institucionais em relação aos professores (CONSE 12).

> Eu acho que muitos só querem o título, só querem uma posição, não quer o serviço. Só querem assinar como se, né, fosse responsabilidade do técnico fazer o serviço administrativo, né? Quem tem a gerência, o nome, são eles e não os técnicos, né [...] em questão de sistema, eu vejo que é muito precário. Eu acho que sobrecarrega o técnico (CONSE 3).

Quando questionados dos possíveis motivos para tal comportamento dos docentes, na

percepção dos entrevistados foi relatado que em vista da natureza da atividade docente e o *status* inerente a ela, portanto, o peso de seu cargo é maior, e isso faz com que o servidor não considere as atividades administrativas tão importantes quanto à docência, negando-se a exercê-las. Todavia, os técnicos respondentes acreditam que, por serem administrativos, estão mais conscientes da importância dos trâmites administrativos, pois faz parte das atribuições dos seus respectivos cargos.

Portanto, quando os docentes não cumprem com as responsabilidades inerentes ao cargo de gestão e administrativo o qual estão lotados, e ao delegarem a responsabilidade ao técnico-administrativo que faz parte da sua equipe de trabalho, pode haver distribuição de trabalho administrativo descomedido (sobrecarga e/ou desvio de função), de acordo com os técnicos respondentes.

> [...] tem departamentos onde praticamente o técnico é quem conduz, vamos dizer assim. Professor não tem muito conhecimento da área administrativa, e aí não se preocupa também com o estudo das normas da instituição e regimento de como deve ser feito o funcionamento de tal demanda, e aí, o técnico, se ele tem uma boa preparação, e normalmente tem, ele é quem diz ao professor como vai ser feito aquele procedimento, de forma que, além disso, a gente tem um manual de procedimentos acadêmicos e institucionais e tal, mas se a pessoa não busca não tem como fazer, e normalmente, o que eu vejo, é os técnicos dando orientação aos professores de como fazer tal procedimento de tal coisa (CONSE 12).

A sobrecarga de trabalho para os entrevistados se torna uma realidade, pois os docentes "jogam tudo nas costas do técnico [...] ele está como chefe, né, então, pra ele, o chefe manda, o subordinado obedece e faz, entende?" (CONSE 2). Eles também afirmam que o desvio de função também é comum, e isso demonstra que, além dos cargos não poderem ser ocupados por técnicos, estes, por falta de conhecimento e treinamento dos docentes, acabam por desempenhar a função de forma indireta, sem receber gratificação por isso.

Pode ocorrer, também, o oposto, ou seja, uma maior centralização da atividade em torno do docente.

> [...] se o professor, se a pessoa que estiver no comando for alguém que acredita saber de tudo, ela tenta comandar ou seja ter todo o poder nas mãos do trabalho e não dividir as tarefas [...] diariamente, os professores são doutores e mestres e acreditam que conhecem tudo da instituição. E muitas vezes o próprio professor que criou determinada norma e chega e diz 'como é que essa norma foi criada?' e quando nós mostramos que quem assinou foi ele, ele toma um susto (CONSE 8).

Mesmo não dominando o conhecimento necessário para ocupar um cargo de gestão administrativa e não exercendo a atividade de forma efetiva, ainda sim, leva os créditos pelo serviço que, geralmente, foi o técnico que realizou.

> [...] competência nós temos, mas não temos essa liberdade pra trabalhar a maioria das coisas que nós queremos, ou seja, sempre temos uma pessoa que, quando chega, em vez de nos ajudar a progredir, ele acaba ou retardando algumas coisas ou até mesmo roubando algumas ideias [...]. Academicamente falando, a universidade não dá esse apoio (CONSE 5).

A partir da percepção dos respondentes, conjectura-se que o técnico é sobrecarregado ou subaproveitado, enquanto o docente acumula prestígio pela atividade sem exercê-la e prejudicando a dinâmica de trabalho. Motta (1986c, p. 73) explica que "a organização é vista como um sistema de papéis, na medida em que as pessoas não importam; o que importa é a sincronia desses papéis". No entanto, de acordo com os relatos, pode-se inferir que tanto as pessoas são ignoradas quanto a sincronia dos papéis não é eficiente de acordo com o estabelecido pela organização.

Logo, os entrevistados se veem desvalorizados, pois acreditam ter tanto ou maior conhecimento sobre gestão administrativa que os docentes, por ser uma área que requer um conhecimento mais técnico, requisito essencial para ocupar esses cargos, os técnicos se veem relegados em favor dos docentes. "[...] alguém é indicado para um determinado setor e que não está relacionado... o docente não tem habilidades profissionais com aquela área" (CONSE 2).

Em sistemas burocráticos, para se exercer cargos de chefia, o indivíduo deve ter as competências, surgindo, assim, a "ética das relações hierárquicas", segundo Tragtenberg (1980). No entanto, infere-se, de acordo com as falas dos respondentes, que a competência, por mais que seja um elemento importante de descrição e avaliação do cargo, não tem sido levado em consideração de forma significativa, dando abertura para medidas emergenciais e que, futuramente, poderão causar outros gargalos.

A relação política que esses cargos mantêm com a gestão universitária, foi apontado pelos respondentes como um dos fatores que explicam o favorecimento dos docentes em detrimento dos técnicos. Segundo narrativas, por mais que o cargo demande competências técnicas, alguns servidores que não as possuem, mas detém maior poder político, irão ocupá-los. "Existe um conflito velado [...] algumas funções que elas têm um esqueleto técnico mesmo, ele exige conhecimento técnico. Mas como são funções que são motivos de disputas políticas, muitas vezes, acontece mais de um docente ocupar aquela função" (ENTRE 2).

Para que isso seja evitado, os servidores mencionaram a importância da avaliação por competência, ou seja, uma análise do perfil e do curriculo do servidor para avaliar a possibilidade, tanto técnico quanto docente, de estar ocupando determinado cargo. “Ele tem que ter qualificação específica pra estar assumindo um cargo de chefia [...]. Aumentar o quantitativo de técnico não necessariamente significa dizer que esses cargos serão assumidos por técnicos” (ENTRE 1).

Pode-se inferir que a forma como a organização atribui valores aos cargos e seleciona os servidores para ocupá-los, apesar de estar previsto pela legislação, não corresponde ao contexto vivenciado, causando divergências administrativas e colocando em risco a efetividade do serviço público. Além disso, a própria legislação, que determina quais os critérios de seleção que devem ser impostos, não abarcam a amplitude das diversidades entre categorias, competências e potencialidades, tornando-se inviável, segundo algumas falas dos respondentes. “Por que que só o professor tem que ter o cargo? Entendeu? [...] O técnico, tem técnico de tudo quanto é tipo, então, acho que essa questão dessa definição que deveria ser moldar, a própria resolução. [...] Eu acho que poderia ter uma mistura aí de chefias” (CONSE 3).

Um dos exemplos mencionados pelos respondentes foi os cargos de pró-reitores da unidade de administração (PRAD) e planejamento (PROPLAN) da universidade. Atualmente, esses cargos são ocupados por técnicos-administrativos, mas, antes, por muito tempo, foi um cargo dirigido por docentes, inclusive de áreas diferentes das ciências sociais aplicadas. A recente mudança é associada a atual gestão pelos entrevistados, e estes se sentem mais assistidos enquanto servidores com capacidade técnica para exercer essas funções de natureza técnica e administrativa. No entanto, vale mencionar Motta (1986b, p. 49) ao afirmar que “administração é poder à medida que poder se delega. Isso significa que, intermediária ou não, ela age como sistema de poder”.

Em decorrência desses cargos serem gestionados por docentes que não são da área, ou não entendem do assunto, os entrevistados afirmaram terem ocorrido muitos problemas administrativos e de relacionamento interpessoal.

> Eu sou contador, né, e eu acredito que até hoje estou... Não estou na contabilidade em função de uma frustração de um professor que não conseguia lidar com... Na verdade não sabia, né, a parte do orçamento e da contabilidade [...] Pontos de conflito, eu vejo assim: na medida que o docente, né, ele assume uma atividade... Vamos colocar como, por exemplo, a pró-reitoria de administração. Já passou ali professores de letras, história... (CONSE 2).

Pela fala do respondente, infere-se que a legislação, que viabiliza tais nomeações e

eleições, sem considerar o conhecimento técnico e administrativo necessário para o desempenho dessas funções, há indícios de instituir conflitos, colocando em risco a organização. A legislação pode ser contraditória na prática, pois, ao mesmo tempo que requer a capacitação técnica do trabalho, não leva em consideração tais critérios, e acaba favorecendo determinados grupos e interesses políticos.

Dessa maneira, foi mencionado a importância do treinamento dos servidores para que eles entendam as atribuições inerentes à própria carreira e a da outra categoria. Essa integração, segundo entrevistados, é de responsabilidade da organização, que deve promover atividades que visem a melhora e a evolução na cultura organizaiconal. Atualmente, os entrevistados acreditam que a universidade pública não dá suporte para esses esclarecimentos.

> Olha, eu vejo que nós, todos nós, seja docente ou técnico, deveria ter o mínimo de conhecimento administrativo. Porque não é só o técnico que vai desenvolver atividade administrativa. Os principais cargos não são ocupados por técnicos, e sim por professores. E isso gera problemas porque eles não sabem como fazer. Ficam esperando que o técnico diga o que eles têm que fazer e, na verdade, eles têm que saber tanto quanto técnico, não digo todos eles, mas aqueles que estão em função administrativa deve saber tanto quanto técnico, e não esperar pelo técnico o que fazer (CONSE 9).

> [...] a universidade não oferece suporte e nem instrui eles. A universidade não instrui eles e nem os técnicos. Eu quando entrei aqui a universidade não me instruiu de como fazer as coisas aqui, eu tive que aprender sozinho. De mesmo modo com o docente, ele entra aqui pensando que só tem que entrar em sala e aula e sair (CONSE 9).

Dessa forma, deduz-se pela percepção dos respondentes que o poder se manifesta por meio das diferenças entre carreiras e cargos de chefia, pois o conhecimento das funções, que poderia ser uma forma de exercer o poder ou balancear os desequilíbrios institucionais (considerando que os técnicos possuem maior conhecimento técnico e administrativo que os docentes), se torna irrelevante frente aos interesses políticos dos servidores. Logo, infere-se que a dinâmica política da universidade poderá reforçar essas práticas que atenuam os desequilibrios. As mudanças atuais advindas da nomeação de técnicos para as pró-reitorias (PRAD e PROPLAN) são avanços que, no entanto, poderão se reverter a depender da gestão vigente ou das próximas. Também é importante considerar que, conforme Pagès *et al.* (1987), as promoções são individuais, ou seja, ofertadas ao indivíduo e não à categoria, fazendo com que o separe dos outros trabalhadores.

A respeito dos instrumentos de controle utilizados tanto para os técnicos quanto para docentes, como a folha de ponto, por exemplo, alguns entrevistados se mostraram incomodados

com o que é instituído pela legislação. Foi observado por eles que as diferenças são discrepantes e que isso acaba também afetando as relações de trabalho.

> É o que eu falo: eles (docentes) têm uma dependência em cima do técnico [...]. Então eu falo assim, essa diferença eu sinto, assim, se a gente falta, a gente é cobrado, e o docente não [...]. Tanto que tem docentes que falam assim "ah, eu vim duas vezes na semana, gasto um absurdo de gasolina". E a gente que vem todo dia, né? [...] Eu acho que falta muito incentivo, né, de não é nem só salário, mas assim, essas benfeitorias, esses auxílios, poderiam se ter mais, né? Eu acho muito precário (CONSE 3).

Destarte, a percepção dos entrevistados é que os técnicos são mais cobrados, pois precisam cumprir uma carga horária fixa no local em que está lotado, ao contrário dos professores, que têm uma carga horária mínima de sala de aula e o restante pode ser cumprido em outros ambientes além do espaço físico da universidade pública.

> Há um tratamento desigual. Porque o professor, a gente considera que eles executam um trabalho em casa, muitas vezes, né, ele tem uma elasticidade e uma liberdade muito maior de fazer o próprio horário, cumprir a carga horária dele de forma que ele estipula, e existe um controle muito menor [...] do que existe sobre os técnicos (ENTRE 2).

Diante disso, os respondentes entendem que a universidade faz vista grossa para o controle dos docentes: “[...] as coisas são um pouco mais restritas pra nós, enquanto técnicos, do que pra um professor que trabalha em função administrativa” (CONSE 10).

> Se nós formos fazer peso professor-técnico, um professor é o que mais deixa de descumprir... normas tem pra tudo dentro da instituição, pra melhorar o trabalho, impessoalidade, norma de publicidade, a legalidade dentro da instituição... o problema é que o professor é aquilo [...]: se tiver um doutorado, pra ele não serve a lei... Serve pros outros que são mestres, especialistas, graduado... [...] dependendo do grau de titulação dentro da instituição, eles acreditam que não vale pra eles. Tanto técnico quanto professor, já englobei os dois, ‘se eu sou doutor, não serve pra mim, é só pra mestre’. Não, é a legislação pra todos (CONSE 8).

Considerando que não há técnicos doutores atuando na universidade pesquisada e, sendo os docentes a maioria doutores, deduz-se que, segundo os respondentes, descumprem mais as normas e/ou usam a justificativa da qualificação para não a cumprir. Para os entrevistados, os docentes deveriam ser mais cobrados, visto como algo necessário para o bom funcionamento da organização sem que, todavia, engesse as atividades e acabe sendo um impeditivo para mudanças futuras.

Também foi relatado nas entrevistas que, por serem menos controlados e terem maior liberdade em não estar fisicamente e por mais tempo no local de trabalho, o docente tem mais tempo para se capacitar, ao contrário dos técnicos. Logo, os professores seriam mais privilegiados, segundo a percepção dos respondentes, pois se exige certas justificativas para afastamento para realizar uma viagem, da mesma forma que é cobrada dos técnicos, por exemplo.

Levando também em consideração os gastos em viagens para cursos e treinamentos, para os respondentes, os docentes são vistos como prioridade devido a função acadêmica, e os técnicos, seja pela carga horária, ou poucos funcionários, ou baixo orçamento, não têm o mesmo acesso às viagens para se capacitarem. Além disso, também se considera que servidor das áreas administrativas e da administração superior têm mais acesso a esses cursos, treinamentos e viagens, do que os técnicos lotados nos departamentos e núcleos, pois, nesse caso, os docentes sempre são priorizados.

De acordo com alguns respondentes, os cargos de chefia nos departamentos, também sofrem impactos, pois, ao não serem cobrados da mesma forma que os técnicos, os docentes se ausentam por longos períodos causando defasagem do serviço no processo da tomada de decisão.

> Um ou outro departamento, os chefes, dificilmente são encontrados nos departamentos. E aí a figura do técnico fica como alguém que tá ali pra resolver todas as questões do departamento e dar um feedback pro chefe, porque o chefe, ele gosta de ser acionado quando tem alguma coisa pra resolver. Ele não entende que ele deve passar um tempo, porque isso é a legislação quem diz, são as normas da instituição que regem isso, ele deve passar pelo menos 20h semanais dentro do departamento, fazendo atendimento de toda a ordem. E essa é uma questão já que eu penso que seja uma diferenciação. A relação dos pontos também. A relação como a instituição trata essa diferenciação também eu penso que seja feita vista grossa (CONSE 12).

Portanto, não só a falta de conhecimento, mas também, a ausência recorrente do docente no local de trabalho, enquanto chefe, sobrecarrega e desvia a função do técnico, de acordo com a realidade vivenciada pelos entrevistados.

Os respondentes relatam também uma maior vigilância, que vai além dos limites do ambiente de trabalho. “Não é só controle instituído, existe também uma vigilância, vamos dizer assim, muitos olhos voltados para o técnico, se ele está cumprindo ou não a carga horária dele e a função dele” (ENTRE 2).

> Porque até no sentido de relação fora dos setores, as pessoas prestam muita atenção se você tá ou num pátio, ou vai de repente numa cantina a tarde, quem olha as pessoas transitando pela instituição, pensam que elas não estão trabalhando, pensam que os técnicos devem estar o tempo todo dentro dos departamentos (CONSE 12).

Na fala dos respondentes, deduz-se que o controle interfere na vida pessoal do servidor e na sua liberdade de ir e vir dentro da própria instituição em que trabalho, sendo um local onde ele se sente constantemente vigiado e cobrado. Segundo Motta (1986a), os controles enrijessem o trabalho e reduz o nível de competência dos funcionários, causando, assim, maiores resistências. A organização toma controle não só do trabalho do indivíduo, mas da sua vida privada. O sistema formal de regras e controles mapeia as possibilidades de ação do indivíduo, bem como o local em que ele transita e outras interações sociais (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Em contrapartida, para alguns respondentes, não há incomodo com a situação, pois acreditam que por serem carreiras diferentes, a legislação deve reger os docentes e técnicos de forma distinta.

> [...] há legislação específica para tratar alguns assuntos relacionados a docentes, assim como há legislação específica para tratar assuntos relacionados a técnicos, [...] tem um tratamento da legislação diferencial. [...] então, eu não consigo ver a instituição fazendo uma distinção, então, se fosse avaliar, seria o governo fazendo uma distinção entre isso daí, mas são carreiras distintas. [...] visualizo desta forma: se eu fiz um concurso para ser técnico, eu sabia quais eram as normas que isso seria regido, se eu fiz um concurso para instituição, eu li o regimento daquela instituição [...] então, eu já tinha conhecimento daquilo dali, se eu queria um tratamento de docente, que eu fizesse um concurso pra docente. Então, eu acho assim, que a pessoa tem que entrar consciente daquilo dali [...] (ENTRE 1).

> [...] Como lei, ela deve ser cumprida. Acredito que deveria ter meios muito mais aptos para poder fazer o controle, mas a falta de dispositivo legal nesse sentido, infelizmente, há fragilidade no controle,[...] da presença docente sempre vai existir, e mesmo que houvesse maior rigidez, a universidade tem limitações naturais (CONSE 1).

Percebe-se nos falas dos entrevistados que os impactos derivados das diferenças de carreiras não são levados em consideração ou presume-se que não deveriam existir, partindo do princípio de que a consciencia prévia das diferenças suprimiriam os conflitos. No entanto, Motta (1986c, p. 112) versa que "se a escola dos dominantes procura desenvolver o espírito de liderança, a ambição de poder e prestígio, a capacidade de adiar recompensas e a resistência à frustração, a escola para os dominados busca inculcar a disciplina e a conformidade", ou seja,

as diferenças de carreiras nas organizações induzem a um determinado comportamento dos trabalhadores, em que um aspira lideranças e o outro se submete ao líder. O autor afirma que a organização burocrática faz com que se acredite na igualdade de oportunidades para ascender e os dominados, por meio da academia e cursos técnicos, buscam essa ascensão.

Na fala dos respondestes, observa-se que tanto a legislação pode falhar, quanto a prática social, em um determinado contexto, expõe problemas decorrentes dessas relações descritas pelos respondentes. Por conseguinte, as fragilidades expostas podem ser ignoradas ou provocar, ainda mais, o maior uso de instrumentos de controles na tentativa de ajustar algum problema identificado. Os controles são recompensados com "múltiplos prazeres" ofertados pela organização, como o prazer de liderar, de conquistar e dominar, fazendo com que a vigilância seja introjetada a nível inconsciente e entendida como necessária para manter a organização (PAGÈS *et al.*, 1987).

Ademais, as limitações dos controles sobre os docentes, segundo relato a seguir, tem a ver com a própria estrutura da universidade e suas restrições físicas, consideradas frágeis no que tange acolhimento dos professores, levando-os a situações que torna inviável permanecerem fisicamente no *campus* da universidade.

> Você não tem sala dos professores pra todo mundo, então, na prática, tem muito professor que faz planejamento das suas aulas, não na universidade, e, sim, em casa. Isso é um pouco distinto das outras universidades, por motivos de você ter a estrutura, então, mesmo que houvesse modificações, como há uma limitação espacial, eu não vejo condições de muitas vezes você possibilitar um melhor tratamento nesse sentido, uma maior uniformidade [...]. Se você não tem clareza sobre a estrutura da instituição, não tem clareza sobre as atribuições das unidades, esse fluxo de trabalho vão ser extremamente rústicos ou muito limitados, você não tem vontade de ficar na universidade (CONSE 1).

De acordo com a fala do respondente, infere-se que a universidade reforça essas discrepâncias de controle por não ter suporte físico, estrutura e funcional para atender de forma isonômica os servidores das diferentes categorias. Também deduz-se que há indícios que essa falta poderá refletir, da mesma forma, em comportamentos evasivos e/ou, então, abusivos dos docentes, bem como reflete, negativamente, na capacidade de efetividade no trabalho do técnico.

> Então, assim, eu acho que administrativamente, há falhas que lá na ponta, lá no começo, vai dar conflito. A gente teria que ter uma reforma não só na postura das relações das pessoas, mas ela tem essa determinada postura porque

> administrativamente cria-se disparidades que aí lá no final vai repercutir ou vai findar nisso, no conflito. Tem também, claro, não vou tirar a responsabilidade de cada um, mas assim, as vezes, quando se torna mais igual, dada as diferenças [...] com muito cuidado, com muita perspicácia, pra não ter um conflito [...] as vezes uma legislação decreta alguma coisa, é feito por algum interesse, mas não se pensa lá na frente, então, assim, teria que ter algumas reformas administrativas nesse sentido, não se trata de tratar tudo igual, mas eu acredito que há uma acentuação dessas diferenças (ENTRE 4).

A análise a ser feita dessas situações expostas pelos relatos deve ser ampla e pensada a longo prazo, tendo em vista a necessidade de dar continuidade às atividades de forma efetiva. Logo, é responsabilidade da universidade buscar formas de diminuir essas divergências. Segundo Pagès *et al.* (1987), o sistema de regras da organização despersonaliza o poder da autoridade pessoal do chefe hierárquico.

De acordo com a percepção dos respondentes, há uma crise de autoridade em que o chefe se ausenta da tomada de decisão ou pune quem a toma. Deduz-se que a legislação, na prática, pode vir a reforçar vícios, privilégios e as relações de poder, pois não cumpre com seu requisito básico conforme Motta (1986b) afirma ser de caráter geral, impessoal e abrangente. A socialização, no âmbito da organização, acontece quando o indivíduo, que tem potência comportamental, ao se inserir no ambiente da administração, se restringe às normas impostas e vive de acordo com o padrão do grupo (MOTTA, 1986a). Na categoria seguinte foram apresentadas as formas de poder e pontos de conflito que ocorrem a partir das relações interpessoais entre servidores técnicos e docentes, bem como na hierarquização do conhecimento entre carreiras e manutenção do *status quo* do docente.

4.2.3 Relações Interpessoais e Hierarquização do conhecimento

Alguns respondentes relataram que os docentes costumam tratar os técnicos enquanto servidores restritos a atividade meio da universidade, “[...] sequer pensa no técnico como um integrante de carreira, mas somente como um, fazendo uma analogia, como um apertador de parafusos” (CONSE 1). “[...] na questão de relacionamento, ainda existe, como eu posso dizer, sem querer eufemizar? Os professores ainda são soberbos na instituição” (CONSE 12). “[...] assim, é uma disputa de ego, as pessoas têm necessidade de satisfazer o seu ego, e as vezes potencializa do lado profissional, do lado das conquistas, dos títulos principalmente” (ENTRE 4).

> Hoje, se o professor for doutor, se ele estiver em um turno onde só tenham doutores, eles se reconhecem, se for professor doutor com técnico, técnico não tem doutorado, não tem mestrado, ele trata de outra forma. Então, dá pra se notar uma indiferença entre os tratamentos dentro da instituição (CONSE 8).

Diante do relato do respondente, pode-se depreender que há indícios que os docentes criam cisões entre docentes e os técnicos, e um dos fatores para isso é a graduação acadêmica, ou seja, o conhecimento "gabaritado" (ENTRE 4). Segundo as narrativas, a percepção depreciativa dos técnicos por parte dos professores, pode acarretar em uma divisão desnecessária e contraproducente, tendo em vista que a universidade pública é uma instituição de ensino que visa produzir conhecimento.

Também, ainda de acordo com os relatos, infere-se que a medida que os professores estabelecem essa divisão, os técnicos são homogeneizados e descaracterizados pelos professores, conforme relato abaixo:

> Eu acho que existe um conflito porque a própria universidade não deixa claro, e nem trabalha em cima disso, pra deixar claro que, entre os técnicos, nem todos exercem a mesma função. Que existe um plano de carreira que diz o que cada um tem que fazer e como fazer e aonde fazer. E isso a universidade não trabalha em cima disso, então, como uma universidade não trabalha isso, para um docente, técnico é um técnico e ponto final [...]. As categorias não são respeitadas. Ou quando são, valoriza um e desvaloriza outro (CONSE 9).

> [...] de fato, muitas vezes existe, assim, uma descaracterização da qualidade do técnico perante o professor, né, muitas vezes eu percebo professores que se comportam como superiores, e o técnico é só um técnico, independente da função que ele ocupa, do cargo que ele tá ocupando ou da formação dele, o qual ele foi contratado, no fim das contas, todos são só técnicos que tem que fazer o que os professores precisam (ENTRE 2).

Assim, deduz-se que os técnicos são despersonalizados e invisibilizados enquanto sujeitos dotados de personalidade e individualidade. Consequentemente, há vestígios que a hierarquia entre docentes e técnicos fica mais evidente, pois é acentuada pelas crenças e valores mentais dos professores, como demonstram a fala dos respondentes.

A universidade pública, conforme relatos, não apresenta ferramentas que diluam essas divergências e cisões, se tornando cúmplice dessas segregações e modelos mentais pré-estabelecidos em relação ao técnico.

> [...] eu acho que é a maneira como a universidade trata eles, entendeu, coloca eles em um pedestal, em que fazendo ou não, nada vai acontecer. Não acontece nada... se acontecesse, de repente, mudaria [...]. Se não tem consequência,

> tanto faz como fez. Agora, a partir do momento em que tiver consequencia, talvez mude isso. Porque é um prejuízo institucional, você deixar de fornecer dados, alimentar o sistema" (CONSE 9).

> Eu acho que a universidade é um pouco omissa, pelo menos na questão da divulgação do trabalho do técnico, vou citar um exemplo, na questão do ultimo concurso público que teve pra técnico, e fazer uma comparação com o concurso público dos docentes, o técnico só coloca o vencimento básico, se fala muito pouco sobre os auxílios, os benefícios, não fala pro plano de carreira, especialização, ao passo que o concurso pra docente tem um quadro específico falando a titulação. Só nesse quesito o público externo já verifica que há uma verificação, e acaba achando que o técnico é menos que o professor, mas não, falta um pouco a instituição tornar o técnico um pouco mais valorizado, mais visto nessa questão (ENTRE 6).

Da mesma maneira, alguns relatos monstram a percepção que os respondentes tem em relação a universidade, que parece empreender esforços para punir servidores: "Mas penso que algumas ações dentro da instituição são, exatamente, no sentido do que eu disse, pra te colocar num lugar... 'É aí que você tem que estar'. É mais uma forma de opressão" (CONSE 12).

Portanto, pela fala dos respondentes, a universidade pode reprimir a possibilidade de resistência por parte de quem sofre com as relações de poder, pois, a partir do momento em que há manifestação de descontentamento, não há apoio institucional e a queixa ainda poderá ser punida.

Então, os respondentes em suas falas procuram evidenciar que há disparidades visíveis quanto a desvalorização do conhecimento do técnico quando comparada ao conhecimento do docente. Segundo a fala dos respondentes o professor supõe que o técnico seja limitado, enquanto ele se vê como detentor do conhecimento necessário para fazer com que a universidade pública funcione. "[...] quando um técnico faz um parecer, alguma coisa, sempre tem que ter alguém (docente) desconsiderando, pedindo vista, alguma coisa assim. Não dão crédito, é muito raro" (CONSE 9).

Desta maneira, deduz-se que pela fala dos respondentes há indícios de uma tensão no ambiente organizacional, pois, ao passo que o docente não demonstra confiar nos técnicos, estes se veem reprimidos, não só pelos professores, mas, também, pela universidade, que não demonstra de forma expressiva uma valorização equiparada entre técnicos e docentes.

Os entrevistados explicam que na constituição da universidade e do quadro de servidores, a qualificação dos técnicos, por muito tempo, não foi prioridade, ao contrário do que ocorreu com os professores. Para os respondentes, a universidade expandiu, mas não foi pensada em uma estratégia de execução do trabalho e desenvolvimento dos técnicos, bem como a forma como as unidades de trabalho iriam se organizar.

> Culturalmente, deixou de lado como é que esse pessoal ia ser trabalhado internamente. Depois dessa, outra mudança de gestor, que é o atual gestor, que tem uma leitura bastante distinta, uma leitura muito mais política, uma universidade em processo de transição. E aí com a mudança do gestor e com a mudança do seu corpo técnico de apoio, ou seja, dos pró-reitores, ou seja, da administração superior, houve uma maior abertura para, por exemplo, a capacitação dos técnicos, houve uma maior flexibilidade, por exemplo, em relação à locação de pessoal com um edital de remoção voluntária [...]. Então, a cultura organizacional está atrelada aos elementos políticos próprios (CONSE 1).

> [...] os docentes subestimavam muito esses técnicos, e isso contribuiu para que houvesse a discriminação entre categorias. Então, eu acredito na capacitação como um diferencial, e é algo que tem que partir do servidor. [...] dá total suporte para que isso seja possível (CONSE 11).

Pela fala desses respondentes, no passado, havia a marginalização dos servidores administrativos no âmbito do conhecimento. Todavia, segundo alguns entrevistados, atualmente a universidade pesquisada tem incentivado a capacitação e o desenvolvimento dos servidores, bem como tem tido maior preocupação com a estrutura das unidades de trabalho e contratação de novos técnicos.

> [...] por mais que a política da universidade seja voltada para os docentes, com a entrada em massa de servidores técnicos na universidade, a mudança ocorreu muito pouco, mas ocorreu em entender o que que o servidor técnico tem tanta importância quanto docente aqui dentro. Inclusive, o mínimo que seja, já está sendo uma participação um pouco maior dos técnicos, principalmente na área de pesquisa e extensão. É muito baixa, mas tem, né? (CONSE 9).

> Está em evolução e é uma evolução positiva. Em 2013 havia uma distinção entre os cargos, como se a hierarquia existisse. Mas não existe hierarquia, existem finalidades. A hierarquia é uma criação das pessoas. Na gestão anterior da atual, houve uma mudança de visão dos cargos, do que são os cargos de técnicos e docentes, e houve uma mudança de percepção dos técnicos e docentes. Houve uma entrada de pessoal do nível superior e isso faz com que aconteça essa mudança. Também houve nomeações de técnicos para cargos de função. Isso muda a percepção que os docentes têm dos técnicos. E pra comprovar isso, temos técnicos nomeados para as pró-reitorias de administração e planejamento (CONSE 11).

A percepção dos respondentes, é que as mudanças ainda estão em evolução, afirmam que a posse de novos servidores com formação acadêmica superior causou mudanças nas formas como as relações de trabalho ocorrem, bem como maior valorização e consideração do trabalho técnico por parte dos docentes.

Para os respondentes, as diferenças ainda são sentidas nos dias de hoje, conforme relato a seguir.

> Eu sinto que mesmo eu tendo formação de nível superior na área em que eu trabalho, eu sinto que é como se eu não tivesse nível superior, pelo menos pra isso eu sinto que depende muito do professor também. Tem professor que não considere que eu tenha conhecimento nenhum e eu sou mesmo bem desnivelada em relação a outro técnico [...] Agora eu já ouvi pra um professor falar pra uma técnica saindo pra doutorado "mas pra que você quer fazer um doutorado sendo que você é técnica?". Assim, eu posso querer fazer um doutorado porque eu quero ter um conhecimento a mais em determinada área. Isso não significa que é a minha área de atuação, mas eu quero fazer por mim, pela minha capacitação pessoal. Então, eu acho que as pessoas aqui dentro da UNIR olham a gente como se a gente fosse um objeto estagnado, uma pecinha de móvel da unir, esse movelzinho tem que ficar aqui do jeito que ele tá, eu não posso anexar uma figurinha, uma corzinha diferente, que é um exagero. Uma peça de xadrez, de tabuleiro, que o professor me move a hora que ele quer (CONSE 10).

Os respondentes percebem que as mudanças ocorreram, mas ainda afirmam que ainda não foram o suficiente, e também não são percebidas por todos. As diferenças de tratamento foram percebidas entre técnicos e entre técnicos e professores. Entre técnicos, quanto ao incentivo a qualificação e capacitação dos técnicos-administrativos, os relatos mostram que os servidores entrevistados, lotados na unidade sede da reitoria, acreditam que a UNIR apoia a formação dos técnicos e, em contraponto, para os entrevistados no *Campus* afirmam que a universidade dificulta a liberação dos técnicos para fazer atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, ou até mesmo os excluem dessas atividades. Então, depreende-se que há uma diferenciação de percepção dos servidores, a depender da unidade em que ocupam.

Da mesma forma ocorre nos processo que permitem acesso a cursos em outras cidades e estados, o investimento no técnico em diárias e passagens, o afastamento para capacitação e qualificação e a carga horária especial de trabalho, sendo flexibilizados conforme disponibilidade e interesse da universidade. O *Campus* o local de lotação dos servidores que exercem suas atividades nos núcleos e departamentos e, como visto anteriormente, são esses os locais em que há poucos técnicos ou nenhum, essas diferenças de tratamento entre técnicos da sede e do *campus* fica mais evidente, dificultando ainda mais a disponibilidade para qualificação desses servidores.

Quando essa comparação é feita entre técnicos-administrativos e docentes, pela natureza da atividade fim e necessidade de atendimento de uma demanda organizacional fundamental, os docentes possuem maiores facilidades que os técnicos, segundo entrevistados. A diferença

de legislação que rege as carreiras das categorias e o regimento interno é o indicativo incial para que essas diferenças sejam percebidas pelos técnicos nas relações interpessoais e de trabalho, ou seja, a legislação, apesar da sua característica legal, reflete em comportamentos adversos na rotina do trabalho impactando a vida e as atividades funcionais dos servidores.

Pode-se inferir, pela fala dos respondentes, que a partir do momento em que o acesso à qualificação acadêmica passa a ser restrito a uns e dificultosa para outros, há indícios hierarquização do conhecimento da universidade pesquisa. Segundo respondentes, é uma diferença perceptível quando observa-se que não há representação expressiva de técnicos-administrativos mestres e doutores, corroborando com Motta (1986a), que afirma que a elite dominante é socializada e construída em uma cultura de elite em que frequentam escolas de elite e são doutrinadas por partidos dominantes, sendo coniventes com uma política que as respaldam e que também é dominante.

Um respondente expressou indignação ao relatar que, na UNIR, ignora-se que, apesar do servidor exercer uma atividade específica, ele possui interesses pessoais que podem ser outros, pois isso é um dos fatores que o humaniza e faz parte do processo de construção de identidade do indivíduo.

Na fala dos respondentes, a percepção dos mesmo, é que se estabeleceu uma cultura de desvalorização, impedindo avanços consideráveis, a nível estrutural e funcional, onde ainda há muitos obstáculos e a própria política interna da universidade dificulta o processo. Alguns afirmaram que os servidores mais antigos costumam ser os agentes dos conflitos, dificultando a implantação de novos instrumentos de trabalho e ajustes que visam melhorias organizacionais.

Não obstante, os servidores respondentes acreditam que com a entrada de novos professores, o ambiente de trabalho e os relacionamentos têm mudado um pouco mais a favor dos técnicos.

> Outro aspecto é que aos poucos, né, principalmente os professores entrando nos últimos 3 anos pra cá, tem entendimento que os técnicos estão aqui para servir a universidade. Então, o que eu percebo é que os professores tem uma resistência muito grande em tratamento com os técnicos [...] mas não vejo conflito nesse aspecto com os professores novos... é muito raro ter conflito. Pelo contrário, eles nos buscam pedindo informações e explicações, e o convívio tem sido bom, mas nessa parcela que entrou recentemente, porque essa parcela antiga cria-se muito obstáculos (CONSE 9).

> Professores antigos nivelam mais as relações com os técnicos. As atribuições dos docentes é uma hierarquia, pois eles são os responsáveis pelo cumprimento das atividades fim da universidade. O técnico também tem esse peso, mas não é algo pensado. No entanto, há uma relação de interdependência que deveria minimizar os conflitos, mas não é o caso, não é assim que acontece

> na prática. Existe uma diferença entre docentes antigos e técnicos novos. Mas acredito que a inserção de mais técnicos com nível superior garante mais respeito dos técnicos (CONSE 11).

Nota-se que, para alguns respondentes, as melhorias começaram a ser percebidas com a entrada de novos servidores (técnicos e docentes) que, por dependerem de outros servidores efetivos para conhecer e entender mais os trabalhos da universidade, estabelecem uma relação mais próxima e amistosa.

Há também, outros respondentes que não percebem, que ocorra maior valorização de determinada categoria em detrimento de outra.

> Então, o pessoal fala muito isso (valorização), mas eu não sinto isso. Eu acho que vai muito de pessoa pra pessoa. Têm pessoas que se acham inferior, né, por nada. [...]. Hoje eu tô sentindo essa necessidade (de qualificação no mestrado), não porque eu quero, mas sim porque eu quero ganhar mais, mas não por questão de título, mas eu acho que isso é o esforço de cada um. Eu não sinto essa diferença não (CONSE 3).

Deduz-se que, para eles, a realidade se mostre de maneira diversa, seja pelas unidades as quais estão lotados, a natureza das atividades que desempenham, ou, como se mostrou possível, a não interação com professores nos respectivos ambientes de trabalho.

Alguns respondentes afirmaram que percebem haver competição entre os próprios professores, pois afirmam que os professores são vaidosos e, geralmente, essa vaidade está vinculada a titulação do doutorado, a quantidade de pesquisas acadêmicas e os trabalhos em universidades prestigiadas. A princípio, a obrigação em produzir conteúdo científico e acadêmico intensifica a competição entre eles, promovendo maior valorização da categoria por ela própria.

> Então, não importa, é o que eu repito, eu já vi isso em vários setores, não importa se a gente faz um mestrado, se a gente chega ao doutorado, eu continuo sendo um "técnico-qualquer-coisa". Então, o professor se superestima, e ele é o "Deus", e ele é "O cara", e quanto mais alto ele vai, pros outros professores, ele é incrível (CONSE 10).

No entanto, se entre eles há concorrência acentuada, questiona-se em como isso afeta a relação com os técnicos que, de acordo com o Gráfico 3, 16% possuem apenas o mestrado, e não há nenhum doutor em exercício na universidade pesquisa.

No que se refere a formação do técnico, obteve-se alguns relatos divergentes:

> [...] eu acho que o técnico, ele é mais funcional, ele não tem essa vaidade. Até porque a gente não quer um título pra ter título. A gente quer um título pra ganhar mais, pelo menos eu acho que a grande maioria dos técnicos, pelo menos [...] Porque a gente não produz, não é obrigado a fazer artigo, publicações, projeto de pesquisa. A gente não é obrigado. Não faz parte da nossa atividade (CONSE 3).

> (Você acha importante a inserção do técnico nas atividades de pesquisa e extensão?) Ah, eu considero como muito importante, porque você sempre tem uma visão de que quem está de fora consegue enxergar mais do que aquele que está aqui dentro, que não consegue enxergar. Então, você tem muito a contribuir. Permitir que o técnico participe é reconhecer o profissional que tá ali, é reconhecer a experiência, reconhecer a informação, é dar incentivo para que ele continue pesquisando e aprimorando sua formação. Porque senão não adianta nada ter sua formação superior e não ter onde fomentar o seu conhecimento. Quando você permite a formação do técnico, você permite ao mesmo tempo que ele continue estudando pra aperfeiçoar o seu conhecimento (CONSE 9).

Observa-se na fala dos respondentes que o interesse da qualificação do servidor técnico irá depender da subjetividade e do interesse de cada um, e esse interesse pode tanto se restringir ao retorno financeiro quanto ao fomento do conhecimento. O importante a questionar, com base nos relatos, é se a universidade pesquisada está dando apoio para que o técnico busque por essa qualificação. Conforme Pagès *et al.* (1987), a organização, por meio da mediação, busca aliar restrições e grandes vantagens que são ofertadas aos indivíduos. As vantagens integram o trabalhador à organização fazendo com que ele aceite as restrições e se submeta a situações de exploração e dominação. Logo, o retorno financeiro se torna uma vantagem, bem como a promoção para os cargos superiores.

Portanto, pela percepção dos respondentes, pode-se inferir que a maior valorização do técnico ocorrerá por meio da qualificação e titulação, melhorando, assim, o relacionamento com os docentes. "A lotação em determinados cargos de função e nas pró-reitorias pode mudar a visão tanto dos docentes quanto dos técnicos-administrativos" (CONSE 11, 2019). No entanto, conforme Motta (1986a) explica sobre o processo de alienação do indivíduo, a distinção entre dirigente e dirigido possibilita a absorção do conhecimento individualizado.

Igualmente, Tragtenberg (1980) afirma que a organização trata da formação profissional de forma contínua, mas que tem como fim a ascensão social de adequar os trabalhadores às mudanças tecnológicas.

Outrossim, conforme fala dos respondentes, a titulação pode se caracteriza como instrumento de poder, pois, conforme relatos, é o que irá definir a forma como os servidores técnicos serão tratados pelos docentes e pela universidade pesquisada. Pondera-se que independente da titulação, como foi apontado por um entrevistado, deve-se respeito à

humanidade do indivíduo e seus processos individuais e pessoais.

É importante frisar que a universidade pública tem comportamentos contraditórios, onde parte dos servidores acreditam haver nivelação entre conhecimento técnico e docente e outros não. Dessa forma, mais uma vez, a percepção irá variar de acordo com o local o qual o servidor técnico está lotado, a relação que ele estabelece com os professores, a natureza das atividades que ele desempenha e a personalidade dos indivíduos com que ele interage.

Na sessão seguinte, foi realizada a análise e discussões acerca dos impactos organizacionais das relações de poder e conflitos que ocorrem nas relações interpessoais e de trabalho entre técnicos-administrativos e docentes na universidade pesquisada.

4.3 IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

Os impactos organizacionais identificados nas narrativas foram dois: saúde mental dos servidores e, consequentemente, rotatividade de servidores. A seguir, cada impacto foi analisado de forma mais detalhada.

4.3.1 Saúde mental dos servidores e adoecimento organizacional

Nas narrativas, foi mencionado que os servidores estão insatisfeitos com a universidade devido a instabilidade organizacional e a desvalorização do técnico. No entanto, também foi percebido na fala de alguns respondentes que não há esforço dos técnicos para suplantar essas dificuldades. Um dos respondentes faz um relato a partir da sua experiência:

> [...] o primeiro motivo pelo qual eu me interessei em exercer um cargo de natureza deliberativa na universidade foi: eu via inconformidades (e ainda as vejo dentro das medidas das minhas possibilidades) e eu ia exercer as condições para, dentro dos limites, daí possibilitar melhorar o que está posto. Não é fazer revolução, a ideia não é isso. A ideia é até bastante pragmática. Não é, por ser desse jeito, que precisa ser. Vamos conhecer os nossos limites de ação e dento dos nossos limites de ação vamos agir. É meio esquisito de falar, mas na prática é isso (CONSE 1).

> Porque a lei, pelo que li do decreto, ele pode ser alterado desde que você entre, justifique, faça uma PEC, ajude o pessoal da legislação lá em Brasília. Mas quantas pessoas fazem isso? Quantas pessoas entram pra ler uma PEC? São poucas. Mas pra reclamar, todo o Brasil (CONSE 8).

Em um primeiro momento, pela fala dos respondentes, pode-se inferir que o servidor baliza a sua ação e participação nos limites da legislação imposta pela organização, sem vislumbrar, no entanto, a possibilidade de mudanças estruturais alterantivas às normas vigentes. Para a organização, a individualização permitida que mais lhe beneficia é a individualização criativa, que ocorre quando o indivíduo absorve as normas, as aceita e trabalha em função e a ser favorecida, sendo assim, a organização poderá se beneficiar de novas ideias, e recompensa com promoções e transferências (MOTTA, 1986a).

É também perceptível na fala dos respondentes que há valorização do posicionamento individual, como forma de solução para os problemas organizacionais. No entanto, o indivíduo, na organização burocrática, quanto mais destituído de sua pessoalidade, mais distante se mantém de suas atividades, do produto final e de si, pois cada vez mais a organização cria outras organizações burocráticas, vinculando as atividades a algo que não faz parte da natureza do homem, ou seja, a impessoalidade (MOTTA, 1986a).

Terceiro elemento, também passíveis de identifiação em outras narrativas, é a baixa estima de alguns servidores entrevistados em relação a própria categoria. A partir desses elementos encontrados, pode-se deduzir que se todos os técnicos fossem como os entrevistados, ou seja, pró-ativos e engajados individualmente, a categoria seria mais abonada e maior *status*.

No entanto, percebe-se da fala dos respondentes que a legislação é um instrumento de controle e cerceamento da criatividade dos servidores. Estes introjetam as normas de forma que se veem dependentes dela, impossibilitando-o de pensar em formas alterantivas de como a universidade pública poderá constituir-se, conforme Pagès *et al.* (1987, p. 29) ao argumentar que, assim, a organização "favorece a integração dos trabalhadores à empresa [...]. Faz com que o indivíduo introjete as restrições (coerções) [...]".

Essa percepção é acentuada por uma possível idealização das ferramentas de gestão, que buscam incentivar a participação efetiva do indivíduo na organização, empregando políticas individuais de recompensa e sanção. Passa-se a acreditar que o indivíduo deve se doar para a organização, mas, em contrapartida, ele só poderá propôr desde que se respeite os limites da lei impostos pela organização. De acordo com Motta (1986a), o indivíduo é tratado como objeto, destituindo-o de todas as suas humanidades, afetos e pulsões, limitando ao mínimo o processo criativo e escalonando-os à vários níveis de submissão, impossibilitando a formulação de desejos. Portanto, os problemas pessoais só poderão ser elaborados se for dentro dos limites estabelecidos pela organização burocrática, ou seja, dentro dos preâmbulos normativos instituídos.

No entanto, segundo a fala de alguns respondentes, infere-se que, ao contrário de

algumas vertentes da teoria organizacional, o conflito não deve ser encorajado e deve ser avaliado pela instituição, pois têm causado atritos e prejudicado a saúde dos servidores.

Segundo Pagès *et al.* (1987), as mediações a nível político agregam uma série de técnica de administração que garantem lealdade às diretrizes da organização e promovem a iniciativa individual, e as de nível psicológico ocorrem por meio de privilégios-restrições. Logo, a organização, por meio de princípios e valores institucionais garantem que o indivíduo continue exercendo suas atividades com lealdade, proporcionando um ambiente favorável incitando competição que vise melhor desempenho, ao mesmo tempo em que reforça controles com a finalidade de maior vigilância do trabalhador e que, futuramente, pode vir causar conflito e sofrimento.

Nos relatos dos respondentes percebe-se que a individualização do sujeito repercute em como ele estima seus pares, bem como naturaliza a competição e a meritocracia. Os indivíduos são segregados e, por competirem entre si, os que não correspondem aos ideais organizacionais são vistos como preguiçosos e problemáticos pelos outros que se veem como exemplo e referência. Consoante, Pagès *et al.* (1987, p.39) versa que, nas organizações, as políticas internas são articuladas de forma a resolver as angústias dos indivíduos, e que, consequentemente, aumenta a dependência à autoridade e diminui a cooperação com os iguais. O outro é visto como "suporte às projeções das angústias inconscientes".

Alguns respondentes em suas falas afirmaram que para promover mudanças o indivíduo deve buscar formas de superar o problema e que isso depende da sua força de vontade e motivação. As dificuldades que alguns entrevistado relatou ter vivenciado, pode não ser vivenciado por outros, que demonstram que há indícios de um tratamento diferenciado entre docentes e técnicos e a universidade, e esse tratamento pode não ser feito de forma individual, mas coletiva, entre categorias.

Da mesma forma, os entrevistados relatam que exigem que os técnicos-administrativos enquanto categoria tomem um maior posicionamento frente aos conselhos, mas afirmam que deve haver apoio da universidade para os servidores, com a finalidade de promover maior integração entre categorias, como assistência social e psicológica, acompanhamento dos casos omissos da instituição, conciliação entre servidores e outros e, que para alguns entrevistados, não há.

Todavia, levando em consideração a forte influência cultural e coletiva da universidade, assim como a legislação federal e outras normativas internas, a partir da fala dos respodentes, infere-se que há dificuldades para mudanças são estruturais. É possível que as ações individuais sejam excessões, e que, assim, as ações coletivas, pela estrutura da universidade pesquisada e

a forma como as relações interpessoais ocorrem, com indícios de engessamento, que segundo Motta (1986a) ao afirmar que o próprio formato hierarquizado e rigidez na divisão das tarefas, não permite que sua estrutura seja questionada por ninguém. Segundo os respondentes, as insurgências, há sinais de retaliações, perseguições, repreensão e opressão. Pode-se inferir que a motivação individual dificilmente irá cumprir com seu objetivo, segundo os respondentes, em casos onde a organização, de forma coletiva, sofre impactos diretos e indiretos das relações abusivas de poder e conflito.

> A cultura organizacional é que há muito tempo isso acontecia e ninguém parece que se importar, ninguém quer mexer, ninguém fala, entendeu, [...] eu acho que a cultura influencia na lei, em deixar... ou as vezes até reverberar, acentuar em novas legislações que não cuidam disso. Ela peca nisso (ENTRE 4).

Desta maneira, as falas dos respondem indicam que há sinais de um reforço dos instrumentos de controle e do comportamento inerte dos servidores, fazendo com que medidas para que isso mude sejam raras. Ademais, Pagès *et al.* (1987) afirma que o trabalhador, por apadrinhamento da organização e dificuldade em confrontar questões íntimas, não tem potência para lidar com problemas de forma coletiva, ou seja, estabelecer relações de cooperação entre si. Esses indivíduos aceitam soluções prontas da organização, e introjetam as soluções, as coerções e os princípios norteadores.

Portanto, é necessário que os servidores pensem de forma coletiva: os técnicos conselheiros, por exemplo, cumprem o papel de representantes de uma coletividade formada por centenas de servidores técnicos-administrativos. Deduz-se que se a coletividade é desmobilizada, uma força maior que a engloba.

Outros agravantes são os casos narrados em que os técnicos se sentem reprimidos e perseguidos, além de ressentidos e amargurados. Dessa forma, com o tempo, isso acaba causando impactos na saúde do servidor. “Eu percebo que as pessoas encontram uma maneira de lidar sem se machucar [...] entre exercer a função e a política ao mesmo tempo, algumas pessoas eu percebi que isso machucava” (ENTRE 2). Esses dados são compatíveis com os encontrados nos estudos de Pacheco e Silva (2018), cujos entrevistados se veem preteridos na organização por não estarem envolvidos nos processos de tomadas de decisão.

Os problemas de saúde mental, além de ocorrerem de forma acentuada, os respondentes também afirmam que a universidade não tem estutura para atender esses casos e não dá o suporte necessário para a assistência adequada, segundo os respondentes.

> [...] ele não tá feliz de tá em algum local, né, eles pedem remanejamento, eles pedem permuta, 'ó, me tira daqui, né, eu não tô produzindo' ou, tipo assim, 'eu tô ruim, né, não tô me sentindo feliz'. A universidade, ela é tão grande. Tem tantos locais onde que ela poderia aproveitar a pessoa, independente da formação ou porque ela entrou, mas, às vezes, ela produz mais em tal local do que em outro, né? E ela não, ela insiste com o técnico ali, ela não remaneja, ela não tenta o bem-estar da pessoa, ela não se preocupa com isso [...] E a pessoa ali tá mal, às vezes enrola o dia inteiro, né, porque não se sente motivado, não gosta das pessoas com que trabalha, e já solicitaram, já manifestaram e permanece ali. Mesmo com a entrada de pessoas novas, assim, eu acho que isso deveria ser mais olhado (CONSE 3).

> [...] ele se sente muito fragilizado. [...] O técnico adquire uma doença por não saber a quem recorrer quando um determinado colega, independente de ser professor, aluno, seu colega técnico... causa-se um desconforto dentro do setor. Então, ele não sabe a quem recorrer. Com isso ele vai guardando essa frustração e adoece. E o setor que era pra justamente atender o servidor é o primeiro a ignorar. [...] O técnico que foi contratado pra ajudar nessa parte de conflito dentro da instituição é o primeiro a criar o conflito. Então, quem tá despreparado é a própria pessoa que deveria estar preparada. [...] o que vai acontecer da instituição ter menos técnicos trabalhando, mão de obra já com problema, aí o trabalho simplesmente via parando, parando, parando, a pessoa se sentindo frustrada, não tendo a quem recorrer... e finda o trabalho não andando [...] a Unir como um todo não dá o suporte. Não dá. Ela dá pra adoecer (CONSE 8).

> eu já ouvi de técnicos falar que "ah, eu tentei conversar com professor, mas não deu certo, tentei entrar com sindicância, um PAD, alguma coisa na AUDIN, mas não foi pra frente..." e a maioria dos técnicos apelam pra parte da saúde "eu não aguento mais, vou pra um psicólogo..."[...] aí vai jogando laudo em cima de laudo [...] então, aparentemente, as pessoas tem apelado pro lado da saúde, porque a base da conversa, tentar se entender, não tem funcionado, e era pra funcionar (CONSE 10).

Em consequência disso, os respodentes afirmam que os servidores trabalham mais desmotivados, e o rendimento do serviço acaba caindo a um ponto que compromete a efetividade do trabalho e da organização. Segundo os respondentes, os afastamentos por motivos de saúde são recorrentes. Percebe-se que há indícios de falta de amparo necessário para a resolução dos problemas de conflito na organização, o que pode levar o servidor a se isolar e/ou criar outros mecanismos de defesa que o protejam das aflições relaciondas ao trabalho.

Em alguns casos, o afastamento por motivos de saúde é utilizado como último recurso viável para dar amparo a uma necessidade do servidor e resolução de problema de forma provisória, de acordo com os respondentes.

Essas diferenças acabam, portanto, alcançando os afetos e o psicológico do indivíduo. Algo que a burocracia organizacional e a administração gerencial desconsidera ao passo que valoriza a impessoalidade e descarta a possibilidade de ações de interesse próprio de seus

servidores.

Segundo Motta (1986a) a essência impessoal da organização burocrática se torna vital para a eficiência da administração e, portanto, eficiência do capitalismo. No entanto, por mais que a impessoalidade seja a idealização do funcionamento da burocracia, onde ocorre o processo de desumanização do indivíduo, percebemos que as relações sociais, inerentes ao desenvolvimento das atividades, são envoltas de afetos que, dentro de um determinado contexto, repercute em ações que afetam a administração pública.

Contudo, alguns relatos dos respondentes, que afirmam que a universidade já foi pior e que tem evoluído para melhor. Com a entrada de novos servidores e o reforço na equipe técnica de psicólogos, os entrevistados acreditam haver uma mudança institucional, onde a universidade atende melhor as demandas, busca resolver os problemas por meio de mediação, dá maior acesso a cursos, treinamentos e atividades de integração dos servidores.

Todavia, pela contraposição entre narrativas, infere-se que as mudanças não atingem a todos da mesma forma. É essencial que a universidade pública restruture as unidades vinculadas a saúde do servidor para que todos possam ser assistidos de forma isonômica.

> Quando a gente tem uma estrutura que comporta, por exemplo, atendimento psicológico de qualidade, a gente já tem uma melhora no nível de relacionamento dentro da instituição, e faz parte da capacitação do servidor pra que ele possa executar a função dele com qualidade [...]. Então, o recurso que é destinado a esse tipo de coisa, que atende o servidor especificamente, qualidade de vida, capacitação laboral, essas coisas, são mínimos, dentro das instituições governamentais de modo geral (ENTRE 2).

Logo, apesar do capital humano ser um recurso essencial para o funcionamento da universidade pública, os relatos denotam que há uma desafasagem de cuidados e suporte adequado para atender as demandas sociais internas, acarretando na rotatividade dos servidores e desafasem do serviço público, conforme sessão a seguir. Deduz-se, de acordo com os entrevistados, que mais técnicos qualificados e mais técnicos ocupando cargos de chefia em unidades da administração superior como as pró-reitorias, por exemplo, são mudanças significativas mas não são palpáveis quando não há maior representatividade política nos conselhos, que são as últimas instâncias deliberativas.

4.3.2 Rotatividade dos servidores e defasagem do serviço público

Os problemas de saúde e os afastamentos decorrentes causam impactos na continuidade

do serviço e na permanência do servidor na universidade pública, segundo narrativas. “Aí, quando chega nesse ponto, quando as pessoas adoecem, a instituição já está altamente prejudicada, [...] porque o rendimento dela já não é o que poderia ser” (ENTRE 2).

> Não faltam pessoas doenças, doenças ocupacionais, principalmente técnicos, adoecendo por conta de assédio de docente, de perseguição, de humilhação, você perde um servidor e atrasa o serviço, você dá prejuízo pra instituição, porque hoje ela carece de mão de obra, carece de servidor, e quando há esse conflito e as pessoas estão adoecendo, estão se ausentando, o prejuízo é gigantesco pra instituição (ENTRE 6).

Outro ponto mencionado pelos entrevistados é a falta de perspectiva de futuro na universidade por parte dos servidores, que a veem como um ambiente de trabalho passageiro.

> A forma pela qual são viabilizadas as condições de gestão, acabam caindo na esfera política e isso acaba prejudicando a capacidade de pensar a longo prazo em razão de boa parte dos projetos políticos estarem atrelados à mandatos fixos estabelecidos em lei, dependentes da consulta Às comunidades, então cê acaba levando um grande grau de incerteza e limitação das ações aos mandatos (CONSE 1).

Diante dos relatos dos respondentes, infere-se que a qualidade das relações de trabalho e as articulações políticas, o nivelamento entre categorias e a falta de estrutura da universidade pública dificulta a permanência dos servidores na instituição, seja por adoecimento por motivos de trabalho, ou objetivos pessoais, no sentido de que não há maiores atrativos para que o servidor permaneça no local em que trabalha.

Os servidores entrevistados acreditam que os técnicos não pensam na universidade a longo prazo, causando impactos na qualidade das relações de trabalho, no planejamento estratégico da organização, no processo de subjetivação e construção de identidade do técnico e na percepção de sua importância enquanto servidor, e nas atividades internas e políticas, desvinculando-o do processo produtivo como um todo.

> Mas pensando nos técnicos, se a pessoa já entra com essa mentalidade, por mais que a universidade eventualmente estabeleça mecanismos que induzam a participação do sujeito, não vai dar certo, porque ele pensa como rito de passagem. Então assim, a melhoria das soluções de governança interna ajuda? Muito. Garante que ele vai ter certeza sobre as atividades que ele vai suprir, por exemplo, a stisfação do servidor com o cargo? Em partes, mas não totalmente, por implicarem uma questão de subjetividade importante (CONSE 1).

Em decorrência disso, portanto, os respondentes afirmaram que os servidores saem da universidade para outros locais de trabalho, pois a instituição não tem potencial para reter sua força de trabalho.

> [...] por mais que a gente tente brigar, ser ouvido, fazer com que as nossas causas sejam atendidas, a gente não consegue, porque é uma coisa que já tá enraizada nessa universidade, e eu não sei quando que a gente vai conseguir mudar isso aqui dentro [...] (CONSE 10).

> E a partir do momento em que ela se afasta do trabalho por um período e esse período o trabalho que ela executava não é contratado outra pessoa para exercer. Uma pessoa que já está na instituição se ocupa daquilo, além da ocupação que ela já tinha, que sobrecarrega aquela pessoa que depois adoece também. Então, o impacto na instituição é um custo alto, inclusive, porque os servidores não têm um rendimento que poderiam ter, com a qualidade de vida que eles poderiam ter, e por conta disso, o custo do desenvolvimento da universidade, o custo da manutenção da universidade aumenta (ENTRE 2).

A evasão é uma realidade institucional testemunhada pelos respondentes na universidade pública pesquisada, e isso faz com que os problemas com distribuição dos servidores técnicos nas unidades de trabalho e falta de mão de obra se agravem, prejudicando, mais ainda, o desempenho das atividades e aumentando os pontos de conflitos.

> [...] você vai percebendo que colegas que você conheceu, conseguiram passar em outro concurso público e não exitaram e foram embora, e aí você conversa com essa pessoa e "gente, não aguentava mais aquele lugar, tava lá só por causa do meu salário que era bom..." a gente percebe que é muito complexo... [...] na hora que conseguir um concurso público melhor, uma transferência ou ir pra outro lugar, eu vou. A curto prazo a gente vê isso (CONSE 10).

Portanto, visando diluir os problemas elencados a partir dos relatos coletados na entrevista junto aos servidores, e melhorar as relações interpessoais e de trabalho entre os servidores técnicos-administrativos e docentes, bem como priorizar a saúde dos servidores e a plena efetividade dos objetivos organizacionais, no capítulo a seguir, foram apresentadas algumas propostas de intervenção e recomendação para mitigar os problemas detectados na pesquisa.

5 RECOMENDAÇÕES A UNIVERSIDADE PÚBLICA PESQUISADA

A seguir, foram propostas algumas recomendações com o intuito de minimizar os possíveis problemas identificados a partir das narrativas coletadas junto aos servidores técnicos-administrativos durante a entrevista. É importante levar em consideração a discurso de Motta (1986b) que afirma a importância de se pensar em uma contrateoria para o emprego de esforços visando a melhoria e superação das atuais formas de relações de trabalho. Segundo o autor, primeiramente é importante redistribuir o trabalho, empenhar esforços nas novas formas em que se dão as relações sociais e que ajudam na construção de uma nova sociedade, superando o binômio dirigente-dirigido. É importante também a construção e atenção aos novos meios de comunicação de grupos sociais autônomos, para que as relações sejam mais equânimes e não hierárquica, respeitando a pluralidade, tanto na teoria quanto, principalmente, na prática. Logo, as recomendações abaixo foram desenvolvidas de forma a se aproximar o máximo possível, considerando a realidade da universidade pesquisada, da ideia defendida por Motta.

5.1 CRIAÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Com a finalidade de criar uma nova concepção de como lidar com as demandas individuais dos servidores, bem como sua saúde, e para que esses servidores sejam tratados de forma a serem vistos como fundamentais para a melhoria do desempenho da UNIR, necessita-se a criação de uma unidade que agregue as atividades de Registros e Documentos, Diretoria de Gestão de Pessoas e Comissão de Ética em uma maior instância, com maior autonomia e capacidade de autogestão. À pró-reitoria de Recursos Humanos recomenda-se, com base nos dados coletados pela Comissão Própria de Avaliação Institucional (CPAV), o planejamento de desenvolvimento institucional voltado para os servidores da universidade, visando ações voltadas para dimensionalmento de pessoal, capacitação e desenvolvimento, e acompanhamento da saúde dos servidores.

É importante que, a partir desse planejamento, a UNIR reestruture as unidades vinculadas à atual diretoria de recursos humanos, fazendo a manutenção, principalmente, da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), que trata dos aspectos de capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida do servidor.

Como analisado na pesquisa, a organização é um sistema de dominação que reprime a

individualização e a criatividade dos indivíduos que estão inseridos. Os níveis de satisfação no trabalho são disponibilizados por meio de mediações entre organização e funcionários cujo os interesses pessoais podem estar sendo colocados em segundo plano frente aos interesses da UNIR.

Nesse sentido, vale frisar que as reformas implantadas para promover maior satisfação no trabalho são medidas com efeitos temporários e que, por se tratar da subjetividade humana, não irá atingir a todos da mesma forma. Essas reformas são limitadoras, pela própria forma com que são abordadas pela literatura da teoria das organizações, não sendo possível prever o alcance de suas limitações e possíveis mudanças organizacionais.

A princípio, um fator importante é o encontro de sentido do trabalho executado por parte dos indivíduos que o desempenha. Para tal, a organização deve passar por mudanças estruturais e funcionais. Essas mudanças podem ser realizadas a partir da descrição detalhada das funções; redivisão de tarefas; redimencionamento dos cargos e servidores técnicos; reestruturação das carreiras; e decorrente revisão dos encargos e benefícios institucionais.

Assim, é possível dar maior ênfase no desempenho, capacitação e desenvolvimento dos servidores, bem como uma análise mais acurada dos processos de admissão dos servidores, seguida dos processos de capacitação e desenvolvimento de potencialidades do indivíduo. Também se torna viável o acompanhamento do desempenho e da carreira dos servidores.

Seguindo os ensinamentos de Bergue (2010), é importante que a UNIR adote a perspectiva de que os trabalhos a serem desempenhados serão executados pela força humana de trabalho e que elas são necessárias para que os objetivos sejam alcançados. Ainda segundo o autor, logo após, deve-se entender que o perfil desejado para as atividades requer atributos pessoais e profissionais como a aprendizagem contínua, a multifuncionalidade, flexibilidade, cooperação e outros.

Assim sendo, a UNIR poderá reformular seus planos de cargos e carreiras dos servidores, sendo este um importante processo para ajustes adaptativos necessários ao bom funcionamento da organização, saúde dos indivíduos e valorização do trabalho.

A análise do perfil pessoal e profissional do trabalhador requer um mapeamento organizacional e melhor dimensionamento desses servidores. Vale lembrar da importância de ter em consideração e o potencial do servidor e adaptar às necessidades da organização.

Outrossim, leva-se em consideração elementos como experiência do servidor, tanto no cargo que irá tomar posse quanto no local o qual foi lotado, a capacidade intelectual necessária e o ambiente de trabalho.

A análise do perfil pode ser feita na tomada de posse, durante o processo de avaliação

do estágio probatório do servidor e/ou por meio de editais internos de remoção. Também pode-se fazer avaliações e diagnósticos em intervalos menores e por ambientes de trabalho, para maior acompanhamento e manutenção das atividades.

Quanto à saúde e qualidade de vida do servidor, se faz necessário o planejamento de ações estratégicas funcionais, execução dessas ações e, principalmente, acompanhamento da saúde dos servidores por meio da assistência e terapia psicológica .

Sob responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), a UNIR deve priorizar a saúde integral do trabalhador, visando promover a qualidade de vida no trabalho, não só com medidas posteriores às ocorrências, mas em modo preventido e de acompanhamento.

A equipe de psicólogos da instituição deve estar voltada para os cuidados e assistência às demandas institucionais internas que, conforme vimos nos relatos, precisam do apoio e suporte da universidade para recorrer contra situações vexatórias vivenciadas. Junto aos psicólogos, é imprescindível a participação do Comitê de Ética nesses processos, devido a sua potencialidade para mediação de situações conflituosas.

Portanto, a atenção voltada para a saúde física do trabalhador, dirigida pela DGP, deve ser ampliada para ações que visem a saúde mental dos indivíduos, por meio de atividades com a finalidade de elucidação sobre assédio moral e outras situações estressoras de trabalho, assim como doenças físicas e mentais associadas ao trabalho. O processo pode ser no formato de psicoterapia breve, com espaço físico apropriado.

Pode-se ampliar as atividades da clínica psicológica com medidas de planejamento pessoal, que visem atendimento acerca da carreira e aspectos da vida pessoal do trabalhador, aconselhamento e orientação, acompanhamento psicoterapêutico, psicoterapia em grupo, reablitação profissional, orientação de treinamento e desenvolvimento, e encaminhamentos.

Outrossim, é necessário a integração do Comissão de Ética para intermediar as situações vivenciadas pelos servidores, de acordo com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, auxiliando na elucidação das questões relacionadas a interpretação de suas normas e deliberação em casos omissos. De acordo com o decreto instituido pela UNIR, a comissão tem o objetivo de atuar no desenvolvimento de ações que visam a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética, disciplina, apuração de conduta e supervisão do Código de Ética e Conduta.

Portanto, tendo em vista seu importante papel nas questões de ética relacionadas aos processos internos da UNIR, é necessário que a comissão seja atuante e, de forma conjunta com as unidades de recursos humanos que, inerentemente, lidam com as questões administrativas de pessoal da organização, executem trabalho de acompanhamento e resolução de questões

levantadas a partir de um canal de ouvidoria para assistir aos servidores e atendê-los conforme demanda.

É importante que sejam empreendidos trabalhos de conscientização e valorização do servidor como, por exemplo, um evento, de um dia ou uma semana, com temas concernentes a saúde e trabalho técnico-administrativo. Vale salientar a importância de ações voltadas para a participação educacional, cultural e recreativa nas atividades da UNIR, por meio de um canal exclusivo apra divulgação e convite dessas atividades, não só voltadas para o servidor técnico mas incluí-lo de forma multisciplinar, com a finalidade de maior integração com a universidade e outros da comunidade acadêmica.

Motta (1986c), afirma que o desenvolvimento de novas relações sociais é o desenvolvimento de tecnologias alternativas por meio da auto-organização social. Logo, os técnicos têm a oportunidade de se organizarem de forma a pensarem novos arranjos das relações de trabalho por meio da ampliação da integração entre servidores, bem como a qualificação e difusão do conhecimento técnico e administrativo do serviço público.

É também necessária a implementação e ampliação de cursos voltados para especialização de desempenho de determinadas funções na UNIR, como as de chefia administrativa para os docentes, bem como comissões e colegiado. A UNIR ao lotar servidores em determinados cargos deve estipular um período prévio para treinamento e adequação do servidor.

Além disto, ampliação dos cursos *lato sensu* em áreas específicas da Administração, Contabilidade, Pedagogia, Psicologia, Estatística e Direito pela própria universidade ou convênios com outras instituições de renome nacional. Ampliação das vagas para os cursos *stricto sensu* e a implantação de cursos no mestrado profissional. A criação de uma revista científica voltada para os trabalhos produzidos pelos técnicos é um incentivo à produção científica do conhecimento na administração pública.

5.2 A AMPLIAÇÃO DOS IMPACTOS DA REDUÇÃO DA CARGA HORÁRIA

No final do ano de 2018 foi aprovada em conselho a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos-administrativos em educação na UNIR pesquisada. Com a finalidade de “garantir a melhoria dos serviços prestados às comunidades externa e interna, contribuindo para o desenvolvimento da instituição”, em fevereiro de 2019, foi publicada a resolução Nº 207 via CONSAD para o estabelecimento de normas sobre a jornada de trabalho

dos técnicos-administrativos.

Todavia, a implantação da carga horária reduzida demanda maior divulgação como um instrumento que, além da melhoria do atendimento ao público interno e externo, viabiliza outras demandas da alçada pessoal e profissional do servidor técnico-administrativo.

5.2.1 Qualificação dos técnicos-administrativos

É importante a efetiva apreensão de novos conhecimentos e transformação dos valores organizacionais, considerando que a produção técnico-científica é produto do conhecimento dos trabalhadores das áreas técnicas e administrativas, uma vez que já foi presente na "prática produtiva do trabalhador" (BERGUE, 2010, MOTTA, 1986a).

Também vale salientar que a qualificação não se limita a atividades de treinamento específico e técnico, mas, também, à formação acadêmica do servidor desde a graduação até a pós-graduação *stricto sensu*. Outrossim, os interesses pessoais e profissionais de formação de conhecimento vão além da atividade desempenhada enquanto servidor.

Desta forma, um dos impactos secundários da redução da carga horária do trabalho é a possibilidade de maior inserção dos servidores técnicos nas atividades de ensino, pesquisa e extensão da UNIR enquanto alunos e participantes, com a finalidade de maior capacitação, desenvolvimento e continuidade da formação acadêmica.

Para que isso seja possível, a UNIR se faz necessário a ampliação das ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Como instituição que tem por finalidade a produção do conhecimento, é imprescindível o emprego de esforços que promovam a integração dos servidores nas atividades acadêmicas, não só como trabalhadores, mas enquanto público alvo também.

Isto posto, deve-se ampliar divulgação de cursos e atividades entre os servidores técnicos por meio dos canais de comunicação comumente utilizados (site, e-mail), enfatizando a importância da participação dos servidores. A ampliação da carga horária de determinados cursos também é uma importante ação para atrair a participação dos servidores que também visam o aumento remunerativo por capacitação técnica.

Ademais, a participação dos servidores nas atividades acadêmicas na qualidade de aluno, promove (a) sentido e significado da dimensão do trabalho do servidor, (b) sociabilização entre técnicos e docentes, agregando qualidade nas relações de trabalho, (c) auto estima aos servidores técnicos e realização pessoal e profissional, (d) diversidade acerca da produção do conhecimento, (e) conhecimento técnico voltado para reflexões acerca da administração

pública, (f) menor rotatividade dos servidores.

5.3 REESTRUTUAÇÃO DOS COLEGIADOS

Considerando a determinação da LDB, que estipula 70% das cadeiras dos colegiados aos docentes, quanto a equiparação da representatividade da comunidade acadêmica no Conselho Universitário, sugere-se aumento de assentos dos conselheiros representantes dentro da porcentagem instituída (70-15-15). Este procedimento é adotado, por exemplo, pela UFAC (13 representantes técnicos) e UFAM (15 representantes técnicos), respeitados os limites da legislação federal.

Considerando que a pouca ou quase nula representatividade técnica nos conselhos de departamento, propõe-se, que os conselhos de departamento sejam substituídos por assembleias, agregando o maior número de técnicos vinculados possíveis e, assim, obtendo maior representação e participação política dos mesmos. Vale salientar a importância da instituição de assembleias a nível dos Núcleos Acadêmicos, junto aos colegiados, enquanto instituição de promoção ao amplo debate, maior visibilidade e, também, participação de todos os servidores vinculados.

A maior representatividade dos técnicos-administrativos e discentes não, necessariamente, diminui a porcentagem vinculada as cadeiras docentes, no entanto, ampliando a participação dos técnicos, tem-se condições mais equânimes, dentro do possível da legislação, para maior inserção e participação da comunidade acadêmica nas atividades deliberativas e políticas da UNIR.

Também, a SECONS deve se responsabilizar pelos tramites necessários para essas mudanças, bem como a implantação de treinamentos acerca das atividades dos conselheiros, ampliação dos canais de comunicação com a comunidade acadêmica e da publicização dos conselhos (datas e atas).

Isto posto, a seguir, serão feitas as considerações finais acerca desta dissertação, a partir da pesquisa na literatura nacional e internacional, do mapeamento dos servidores da UNIR, e das entrevistas realizadas junto aos técnicos-administrativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo a análise, a partir da percepção dos técnicos-administrativos, de como ocorrem as relações de poder entre técnicos e docentes, como se estabelecem e como se manifestam, e quais são os impactos organizacionais decorrentes dessas relaçõe

A pesquisa visava a compreensão do poder na estrutura organizacional da UNIR e dos impactos da dinâmica do poder entre docentes e técnicos, a partir dos relatos narrados pelos técnicos-administrativos entrevistados, para que fosse possível a elaboração de propostas de ações estratégicas e possível resolução dos problemas elencados pela pesquisa.

O mapeamento mostrou que os docentes estão em maior número que os técnicos na instituição (Gráfico 1). De acordo com alguns entrevistados desta pesquisa, no caso dos departamentos, a distribuição dos técnicos é desequilibrada, havendo departamentos com poucos técnicos lotados e uma grande demanda de serviço e atendimento aos professores, ou departamentos sem nenhum técnico para o apoio pedagógico e administrativo. Pode-se inferir que há indícios de sobrecarga de trabalho dos técnicos, na percepção dos respondentes, atenuando a dependência dos docentes em relação ao apoio administrativo e as cobranças por meio dos controles de vigilância.

É importante salientar que, de acordo com relatos, a UNIR se mostra em um processo de transição e evolução para um outro cenário, a partir da posse de novos servidores técnicos e docentes. Mas não é possível precisar se, desse modo, haverá um novo dimencionamento de cargos e servidores, visando o atendimento das demandas das unidades e dissolução dos gargalos. Outro ponto a ser observado, é referente ao engajamento político e participativo dos servidores, considerando que se os técnicos são minoria quantitativa em relação aos docentes e mais novos, devido a incersão e posse de novos servidores na UNIR, infere-se que essas questões ainda não estão firmadas culturalmente, e pode haver, portanto, menor envolvimento, porque ainda é algo em construção.

A partir dos dados coletados em entrevistas e o Gráfico 3, nota-se que a formação acadêmica dos técnicos-administrativos, influi nas relações com os docentes. O primeiro ponto mostra que não há técnicos doutores na universidade, pois o único doutor está cedido para outro órgão federal. O segundo elemento evidencia que os técnicos mestres existem, mais ainda são poucos, e mesmo assim, por não serem doutores igual a maioria dos professores, podem estar sucetíveis ao menosprezo e subestimação por parte dos docentes, como apontam os entrevistados.

A expectativa dos respondentes de que quanto mais os técnicos buscam a qualificação e a capacitação pessoal, melhor será o tratamento dos professores para com os técnicos, é incerta. Questiona-se quais as oportunidades que a universidade dá para que os técnicos tenham acesso à formação complementar acadêmica, e qual a percepção dos docentes em relação à formação desses técnicos. De acordo com algumas entrevistas, a UNIR não dá suporte e não incentiva a formação dos técnicos, mesmo em se tratando de uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, e os professores rejeitam a possibilidade de formação acadêmica dos técnicos-administrativos. Logo, deduz-se que há a hierarquização do conhecimento na instituição pesquisada, cujos docentes são favorecidos pelo sistema organizacional em detrimento ou estagnação dos técnicos.

Da mesma maneira, os relatos mostram que a falta de incentivo e capacitação do corpo técnico da UNIR, desde a sua insituição na década de 1980, colaborou para a possível perpetuação das assimetrias e hierarquização do conhecimento entre técnicos-administrativos e docentes, engessando, culturalmente, essa dinâmica, dificultando o processo de superação dos problemas, sendo possível a dissolução das dificuldades somente nos dias atuais com a incersão de novos servidores.

Logo, a contribuição desta pesquisa foi, por meio das narrativas coletadas durante as entrevistas junto aos técnicos-administrativos da universidade pública pesquisada, a constatação da existência das relações de poder na UNIR entre técnicos-administrativos e docentes, e que se manifestam por meio (a) dos conselhos universitário, de *campi*, núcleo e de departamento, em relação ao desequilíbrio das forças e articulações políticas e da disparidade representativa entre técnicos e docentes; (b) da legislação federal e todo ordenamento jurídico institucional decorrente, pois nivelam assimetricamente, por meio da hierarquia e estrutura organizacional, as atividades fim em relação às atividades meio, e, consequentemente, cargos de natureza técnica e cargos de natureza acadêmica, cargos de apoio e cargos de chefia; atribuem cargos eletivos, de gestão administrativa e de livre nomeação do reitor a determinadas categorias específicas; empregam mecanismos de controle em decorrência da estrutura organziacional e carreira do profissional; (c) da titulação, visto que a maioria dos docentes possuem doutorado e apenas uma pequena parcela dos técnicos possuem mestrado, sendo os outros especialistas; do *status quo*, vinculado à titulação, para ocupar cargos de prestígio social e tratamento nas relações interpessoais.

Corolário às relações de poder, os respondentes afirmam que há pontos de conflitos na universidade, e que se manifestam (a) na forma com que os conselheiros docentes tratam os conselheiros técnicos, que se sentem menosprezados; na pouca consideração dos docentes em

relação à pautas de interesse para técnicos-administrativos; na nula ou pouca participação dos técnicos nos colegiados; (b) na hierarquização e nivelamento de cargos; na imcompreensão dos docentes acerca das competências técnicas e administrativas necessárias para o desempenho das atividades de chefia administrativa e gestão em determinados cargos; no desconhecimento dos docentes quanto às funções técnicas; na acentuação das disparidades vinculada à supervalorização de uma atividade em detrimento de outra; na falta de apreço da UNIR na análise das competências dos técnicos e favorecimento de docentes não especializados; abusos de poder, desvios de função, repressão, retaliação e opressão, empreendidos pelas chefias docentes; ferramentas institucionais de controle mais rígidas aos técnicos do que aos docentes; maior vigilância aos processos de trabalho dos técnicos, geralmente efetivada pelos docentes; (c) na subestimação dos conhecimentos dos técnicos por conta da menor titulação, inlfuindo tanto nas atividades dos conselhos quanto nas relações de interpessoais e de trabalho no cotidiano, cujos técnicos não são considerados.

Portanto, segundo a percepção dos técnicos-administrativos respondentes, infere-se que as relações de poder ocorrem no sentido horizontal, por meio dos conselhos universitário e acadêmico (núcleo e departamentos), no sentido vertical, por meio das relações hierárquicas entre chefe e subordinado. Também deduz-se que as relações de poder nos conselhos envolvem atividades políticas como, por exemplo, força política, capcidade de articulação, incluência, representatividade e outros, e as relações hierárquicas se manifestam no cotidiano das relações de trabalho, por meio de procedimentos funcionais e dinâmica de interação e interdepedência das unidades e pessoas.

Outrossim, os conflitos passíveis de identificação nas narrativas configuram-se enquanto objetivos, ligado à natureza das atividades, e emocionais, vinculados ao campo das relações interpessoais. Pode-se concluir, também, que, assim como o poder, o conflito se manifesta de forma horizontal e vertical nas relações de trabalho, bem como intrapessoal, interpessoal e intradepartamental, ou seja, entre unidades.

Logo, conclui-se que as relações de poder na organização se organizam de forma estrutural, pois, pela estrutura hierárquica e a forma como suas unidades se relacionam de cima para baixo, bem como a legislação e as restrições impostas por ela, determinados cargos são ocupados por uma determinada carreira, considerando, também, a titulação acadêmica do individuo, bem como garantindo a maior representatividade nos conselhos que, por conseguinte, possibilita maior força política e que, por sua vez, assevera o *status quo*. Além disto, as relações entre os determinantes do poder elencados por esta pesquisa, podem se

configurar de várias outras formas, agrupando-se e formando outros arranjos, causando, assim, impactos diversos e que devem ser observados pela universidade.

Também, a partir das falas dos respondentes, que as relações de poder, e os pontos de conflito decorrentes dessas interações entre categorias, causam impactos (a) na saúde do servidor técnico, que se sente frustrado, desvalorizado, desmotivado, perseguido e estressado, e busca, como resolução de problemas, afastamento do trabalho para tratamento médico, repercutindo na baixa produtividade organizacional e (b) no aumento da rotatividade dos servidores, tanto interna quanto externa, baixa perspectiva de permanência na instituição, refletindo no comprometimento, aprendizagem e carreira organizacional e qualidade efetiva do objetivo final.

Por consequência, infere-se que os conselhos, a legislação e a titulação nivelam assimetricamente as especificidades técnicas e o conhecimento das categorias, bem como as atividades executadas. A hierarquização causa frustrações e desestimula a maior participação política do técnico-administrativo na UNIR. Esses impactos também podem vir a comprometer a qualidade das atividades desempenhadas.

Percebe-se nos relatos, portanto, que os servidores quando não encontram amparo institucional para a resolução dos seus problemas, ele recorre para saúde, que implica na busca por afastamento e até mesmo medicação psiquiátrica, ou para outros concursos públicos, afim de trabalhar em outros órgãos públicos ou, até mesmo, outra organização na área privada.

É importante salientar que os dados levantados e analisados nesta pesquisa se restringe às relações entre docentes e técnicos-administrativos dentro de uma universidade pública, a partir da percepção desses técnicos. Entende-se que essas relações são reproduções internas das desigualdades externas à universidade, ou seja, vivências a nível micro, de uma realidade macro a qual a organização está inserida.

Enquanto recomendações à UNIR pesquisada, primeiramente, foi sugerido que a Pró-Reitoria de Administração (PRAD) da UNIR pesquisada se divida na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, voltado para o atendimento das demandas do servidor público, com maior ênfase no acompanhamento e intervenção por meio de ações estratégicas voltadas para o desenvolvimento da capacidade de trabalho e saúde do trabalhador.

A outra proposta sugere a ampliação dos impactos da redução da carga horária do trabalho para incentivo de iniciativas que visem maior satisfação no trabalho e possibilidade de inserção de servidores nas atividades acadêmicas, com a finalidade de maior capacitação e qualificação acadêmica dos servidores.

É possível observar que na resolução que trata da flexibilização da jornada de trabalho,

há descrição da finalidade baseada na melhoria da qualidade do atendimento o público. Mesmo se tratando de um motivo fim essencial, é importante a exposição dos impactos secundários, para que dê maior alcance e significado aos servidores técnicos-administrativos.

Com a criação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, a UNIR poderá implementar ações de análise do perfil profissional e dimensionamento dos servidores nas unidades vinculados, observando critérios de capacidade, competência e qualificação profissional.

Nesse processo de reestruturação, torna-se imprescindível a tomada de consciência do trabalho e da organização por parte dos técnicos, bem como atividades que promovam maior valorização do trabalho e integração entre as categorias dos servidores.

É importante que a universidade empregue uma força tarefa para (re)desenhar os cargos e funções das unidades, sempre atenta ao fluxo de trabalho e a dinâmica organizacional. Logo, torna-se também importante a reestruturação dos colegiados, com a finalidade de ampliar o número de representações técnicas e, consequentemente, docente, bem como maior inserção e participação política dos servidores na UNIR.

A abordagem qualitativa utilizada nesta pesquisa de natureza exploratória, permitiu um estudo novo na universidade pesquisada, e permitiu uma análise abrangente e profunda das vivências relatadas pelos técnicos-administrativos entrevistados, bem como relação direta do conteúdo narrado com o mapeamento do perfil e distribuição dos servidores.

Portanto, o estudo teve uma importante contribuição no tema e metodológica, ao passo que permitiu uma análise da percepção dos servidores técnicos referente ao tema considerado novo na universidade pública e na área administrativa. Nota-se que os dados corroboram com a literatura crítica das teorias organizacionais, apontados no referencial teórico deste trabalho, e, sendo assim, formam um contraponto aos estudos estruturalistas, gerencialistas e funcionais do poder e da organização. Também foram relatatos informações novas.

Este estudo pode ser replicado em outras universidades, IFES e IES que compõe o sistema de ensino: universidades Federais, estaduais, institutos federais e faculdades privadas. Também pode ser realizado em escolas estaduais e municipais entre servidores da área administrativa e professores.

Similarmente, a pesquisa pode ser efetivada em outros órgãos, de outra natureza e outro ente da federação com estrutura funcional semelhante, com base da divisão de atividades fim e meio (apoio técnico e administrativo).

Sublinha-se que a pesquisa realizada no âmbito das relações de poder pode utilizar-se de outras áreas do conhecimento e abordagens epistemológicas, como, por exemplo, as relaciondas às ciências sociais e políticas. Igualmente importante é a análise feita a partir de

outras perspectivas como a dos docente e, principalmente, dos discentes.

Este estudo não tem a pretenção de esgotar as discussões dentro da temática, mas de indicar dados da realidade local da universidade pesquisada.

Este trabalho apresenta limitações inerentes à pesquisa realizada, como a distância entre o local de trabalho e estudo da pesquisadora em relação aos técnicos-administrativos do interior, que comprometeu o contato e a fala do entrevistado. De modo geral, houve alguma desconfiança por parte dos técnicos, independente de estarem lotados em Porto Velho ou nas outras cidades, um solicitou que fossem enviadas as perguntas antes da entrevista e o outro não quis ser gravado.

Também houve problemas com o local e o tempo do encontro, pois os servidores preferiram conciliar o horário de trabalho com a entrevista, e essa foi feita no local de trabalho, correndo o risco de alguma intimidação ou situação vexatória.

Não houve dificuldades para entrar em contato com os servidores e apenas um se recusou a participar da entrevista, porém, alguns entrevistados, apesar da disponibilidade de ajuste do horário do trabalho para conceder a entrevista, não demonstraram interesse e/ou engajamento para responder os questionamentos durante o encontro, sendo bem sucintos e, alguns, peremptórios.

O estudo foi realizado em uma amostra qualitativa, apresentando limitações quanto à impossibilidade de generalizações dos resultados obtidos, pois a entrevista é de cunho subjetivo, atravessada por vários fatores que influenciam as respostas de formas distintas como o local de fala, a unidade de lotação, a cidade de residência do servidor, que tipo de relação hierárquica ele estabelece com os docentes, a natureza das atividades que ele desempenha e outros.

Outro elemento limitador foi a possibilidade de falta de compreensão dos entrevistados do tema da pesquisa. Apesar das explicações básicas no momento anterior da pesquisa, reformulação da pergunta e elucidação de alguns conceitos mencionados nos questionamentos, alguns demonstraram dificuldade em entender o que estava sendo perguntado, dando respostas que fugiam do tema. Um segundo quesito, foi a falta de conhecimento dos servidores de alguns termos, como “hierarquia” e “cultura organizacional”, e menção de dados e informações falsas, como a porcentagem da representação nos conselhos, a titulação acadêmica dos técnicos, a proporção de servidores docentes e técnicos na universidade, comprometendo, assim, a fidedignidade da informação narrada na entrevista e, consequentemente, a imagem formada da instituição pelos servidores.

Algumas informações foram omitidas, apesar da relevância nas análises, em razão da

seguridade, sigilo e comprometimento de não identificar os entrevistados.

Quanto ao processo da entrevista, a princípio, foram observadas relevantes contradições nas respostas dos servidores, apontando uma possível falta coesão dos pensamentos e reflexão da própria vivência na universidade até o momento da entrevista.

Houve relutância dos entrevistados em admitir a existência de conflitos em tentativas de substituir os termos “conflito” e “competição” por outros que não se diferenciavam semanticamente como “divergência, por exemplo, podendo-se inferir que são posturas defensivas que perpassam pela negação do problema. Muitos admitiram não terem vivenciado o conflito, mas sabem que existe, seja porque testemunharam ou porque alguém comentou algo.

Também foi observado que os técnicos-administrativos possuem uma visão tecnicista da instituição e explicitam isso nas narrativas das experiências de trabalho. Esse elemento impactou a pesquisa das seguintes formas: primeiro, a restrição imposta por eles mesmos no momento das respostas, reservada somente à vertente legalista e funcional. O segundo impacto está relacionado à postura dos entrevistados frente ao pesquisador, concedendo respostas curtas e sem maiores elaborações e complementos, dificultando, inclusive, a retomada da entrevista e a extensão das perguntas.

Portanto, vê-se que esta pesquisa respondeu ao problema levantado, por meio do alcance de todos os objetivos específicos enumerados e, então, tornando possível atender ao objetivo geral do estudo.

Isto posto, quanto a abordagem do poder nas organizações, há limitações epistemológicas em vários graus de análise. As teorias estruturalista weberiana, gerencialista e funcionalista, não oferecem recursos suficientes para uma análise dos impactos das relações de poder e dos conflitos acerca da saúde mental dos servidores, pois são abordagens que ou não estão preocupados com os fins ou ignoram problemas em função da utilizarização e produção efetiva.

A ampla abrangência e complexidade das relações sociais torna dificultosa a mensuração e identificação desses impactos que causam efeitos de modos subjetivos. Torna-se imprescindível estudos interdisciplinares e multidisciplinares para que seja possível uma análise mais ampla do cenário vigente no campo da pesquisa.

A teoria crítica da organização, por outro lado, também mostra suas limitações, principalmente neste tipo de pesquisa que demanda a elaboração de instrumentos que solucionem o problema. As propostas aqui elaboradas são limitantes, pois ao passo que as reformas são instituídas legalmente, podem mudar (a curto prazo) de acordo com os interesses de um determinado grupo que, pela dinâmica política, podem vir a ocupar cargos importantes

em uma nova gestão.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas psicol.**, v. 2, p. 49-61, abr. 1994. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v2n1/v2n1a05.pdf>. Acessado em: 05 set. 2018.

BACHRACH, P.; BARATZ, M. S. As duas faces do poder. **Revista Sociologia Política**, v. 19, n. 40, p. 149-157, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-44782011000300011&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acessado em: 18 jun. 2019.

BARBOSA, T. S.; AZEVEDO, M. M. de. **Governança, democracia e a universidade brasileira no século XXI**: o caso da universidade federal do ABC, 2015. Disponível em: <http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/24-Thiago-Sales-Barbosa-et-al_Governanca-democracia-e-a-universidade-brasileira.pdf>. Acessado em: 15 maio 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70: Persona, 1977.

BERCOVITCH, J. **Conflict and Conflict management in organizations: a framework for analysis**. [s. n.], 1983. Disponível em: <http://legacy.earlham.edu/~chriss/ConflictRes/pdf%20files/Conflict.Conflict%20Management%20in%20Organizations.pdf>. Acessado em: 09 abr. 2018.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3ª ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BERTERO, C. O. **Cultura organizacional e Instrumentalização do Poder**. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (Orgs.) Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. 12ª Ed. Brasília: Editora UnB, 2002.

BRASIL. **Estatuto e Regimentos da UNIVERSIDADE PÚBLICA (2017)** – Adaptação à LDB. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/eries.pdf>. Acessado em: 06 maio 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/lei9394.pdf>. Acessado em: 20 maio 2019.

CARDOSO, O. M.; RI, N. M. D. Gestão democrática na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Revista Teoria e Prática da Educação**, v. 13, p. 37-53, jan./abr. 2010.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CLEGG, S. R. Radical revisions: power, discipline and organizations. **Sage Journal**, v. 10, p. 97-115, 1989. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084068901000106?journalCode=ossa>. Acessado em: 05 set. 2018.

DAHL, R. A. The concept of Power. **Behavioral Science – Journal of the Society for General Systems Research**, [s.p.], 1957. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bs.3830020303>. Acessado em: 05 set. 2018.

DESLAURIERS, J. P.; KERISIT, M. **O delineamento de pesquisa qualitativa.** In. POUPART, J. *et al.* (Orgs.). A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 4ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

DUBIN, R. Power and Union-Management relations. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, p. 60-81, jun.1957.

FALCINI, P. Organizações como configurações naturais do poder. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 6-15, 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000100002>. Acessado em: 09 abr. 2018.

FARIA, J. H. de. **Poder e relações de poder nas organizações**. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). Organizações, instituições e poder. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FISCHER, R. M. **O círculo do Poder** – As práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (Orgs) Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

GERHADT, T. E. SILVEIRA, D. T. (Orgs.) **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf Acessado em: 30 maio 2019.

GIL. A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HAIRE, M. **Psicologia aplicada à administração**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

HALL, R. H. **Organizações**: Estrutura, processos e resultado. 8ª Ed. Trad.: Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. **Alguns ousam chamá-lo de Poder**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook* de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LANA, R. D. As organizações como fonte de conflitos de poder. **Revista Adm. UFSM**, v. 9, n. 3, p. 506-519, jul-set. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/10055/pdf>. Acessado em: 28 fev. 2018.

MANSANO, S. R. V. O método qualitativo nos estudos sociais aplicados: dimensões éticas e políticas. **Revista Econonomia e Gestão**. v. 14, n. 34, jan./mar. 2014. Disponível em: < http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2014v14n34p119/6256>. Acessado em: 18 fev. 2019.

MARCONI, M. De A.; LAKATOS, M. de A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: Teoria, método e criativdade. 18ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Yorkshire: Pearson, 1979.

MOREIRA, R. B.; CUNHA, P. **Efeitos do conflito nas organizações**: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? p. 152-161, 2007. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/443/1/152-161FCHS04-9.pdf>. Acessado em: 09 abr. 2018.

MOTTA, F. C. P. **O que é Burocracia?** Coleção Primeiros Passos, 8ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 1986a.

MOTTA, F. C. P. **Organização e Poder**: Empresa, Estado e Escola. São Paulo: Editora Atlas, 1986b.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986c.

OLIVEIRA, S. R. de. **Estágios para Universitários**: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses. 2009. 408 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18329/000728458.pdf?sequence=1>. Acessado em: 13 jun. 2018.

PACHECO, T. P.; SILVA, R. M. P. da. Risco psicossocial para servidores de universidade pública na região Norte do Brasil. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 18, p. 335-344, mar. 2018. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em: 25 fev. 2019.

PAGÈS, M. **O poder das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

PEIXOTO, M. do C. de L. Relações de Poder na Universidade Pública Brasileira. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v.78, n. 188/189/190, p. 195-215, jan/dez. 1997. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/1054/1028>. Acessado em: 06 maio 2019.

PEREIRA, F. I. A questão do poder no ambiente da gestão universitária: uma investigação empírica. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 4., 2004, Florianópolis, anais... Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004, p. 1-17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35678/Francisco%20Isidro%20Pereira%20-%20A%20quest%C3%A3o%20de%20poder.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acessado em: 04 abr. 2018.

PEREIRA, G. R. de M. A força das afinidades: estudo sobre a politização do campo educacional brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 84, n. 206/207/208, p. 67-78, jan./dez. 2003. Disponível em: < http://rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/890>. Acessado em: 04 abr. 2018.

PEREIRA, A. P. B; SOUZA, L. M. de. Acerca da dicotomia atividade-fim e atividade-meio e suas implicações de licitude da terceirização trabalhista. **Revista de Informação Legislativa**, v. 51, n. 201, p. 175-192, jan./mar. 2014. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/51/201/ril_v51_n201_p175.pdf>. Acessado em: 05 set. 2018.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2840358/mod_resource/content/1/Pettigrew-Strategy_Formulation-1977.pdf>. Acessado em: 05 set. 2018.

POUPART, J. **A entrevista de tipo qualitativo**: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Org. POUPART, J *et al.* 4ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

PRODANOV, C. C.; de FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª Ed. Nova Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

ROBBINS, S. "Conflict Management" and "Conflict Resolution" are not synonymous terms. 1978. **California Management Review**, v. 21, n. 2, p. 67-75. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41164809>. Acessado em: 05 maio 2019.

SEGNINI, L. R. P. **Sobre a Identidade do poder nas relações de trabalho**. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo, Cortez, 2007.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica. Métodos de Pesquisa**. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). Coord. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

TAVARES, M. J. F. **Terceirização na administração pública**: atividade-meio e atividade-fim – Limites e divergências. [s.n.], [2016 ou 2017]. Disponível em: <http://www.lexmagister.com.br/doutrina_27452725_terceirizacao_na_administracao_publica_atividade_meio_e_atividade_fim__limites_e_divergencias.aspx>. Acessado em: 05 set. 2018.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e Ideologia**. 2ª ed. Rev. e ampliada. São Paulo: UNESP, 2006.

UFAC. **Regimento Geral da Universidade Federal do Acre.** Disponível em: < http://www.ufac.br/transparencia/sobre/documentos/documentos/regimento-geral-da-ufac>. Acessado em: 11 de agosto de 2019.

UFAM. **Estatuto da Universidade Federal do Amazonas.** Disponível em: < http://conselhos.ufam.edu.br/images/legislacao/estatutoufam.pdf>. Acessado em: 11 de agosto

de 2019.

UNIR. **Edital nº 003/GR/UNIR/2013. Edital de Concurso**. Disponível em: <http://www.processoseletivo.unir.br/uploads/certame/110_edital_003_concurso_p_tecnico.pdf>. Acessado em: 06 maio 2019.

UNIR. **Relatório de Avaliação Institucional 2015-2018.** Disponível em: < http://www.avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/2018_Relatorio%20de%20Avaliacao%20Instituncional_Final.pdf>. Acessado em: 05 de agosto de 2018.

UNIR. **Resolução nº 001/CONSUN, de 24 de fevereiro de 2000**. Regimento Geral do Conselho Superior Universitário. Disponível em:<http://www.secons.unir.br/pagina/exibir/5824>. Acessado em: 06 maio 2019.

UNIR. **Resolução nº 001/CONSUN, de 21 de dezembro de 2000**. Regimento Interno do Conselho Superior de Administração. Disponível em:<http://www.secons.unir.br/pagina/exibir/5823>. Acessado em: 06 maio 2019.

UNIR. **Resolução nº 032/SECONS, de 21 de dezembro de 2007**. Estatuto e Regimento Interno da Unir Disponível em: <http://www.pi.unir.br/uploads/70707070/arquivos/DOCUMENTOS%20DIVERSOS/Estatuto%20e%20regimento%20geral%20da%20UNIR.pdf>. Acessado em: 06 maio 2019.

UNIR. **Resolução nº 046/CONSEA, de 19 de junho de 2001**. Regimento Interno do Conselho Superior Acadêmico. Disponível em: <http://www.secons.unir.br/pagina/exibir/5825>. Acessado em: 06 maio 2019.

UNIR. **Resolução nº 207/CONSAD de 12 de fevereiro de 2019.** Estabelece normas sobre jornada de trabalho dos servidores técnicos-administrativos. Disponível em: < http://www.servidor.unir.br/uploads/boletim/Boletim_002__de_15_344067412.pdf>. Acessado em: 15 de julho de 2019.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 2ª Ed. São Paulo: Editora UnB, 2004.

ANEXO I

COMPORTAMENTOS. **Percepção Técnico** quanto a SI, aos Docentes e Estudantes.

	Excelentes			Muito Bom			Satisfatório			Insatisfatório			Inexistente			Sem Opinião		
	Docentes	Técnicos	Alunos	Docentes	Técnicos	Alunos	Docentes	Técnicos	Alunos	Docentes	Técnicos	Alunos	Docentes	Técnicos	Alunos	Docentes	Técnicos	Alunos
Tolerância	3,4	11,2	5,6	12,4	20,2	18	38,2	50,6	39,3	31,5	14,6	12,4	3,4	1,1	0	11,2	2,2	24,7
Gosto pelo trabalho	12,4	18	6,7	13,5	13,5	15,7	47,2	52,8	29,2	18	13,5	12,4	0	0	0	9	2,2	36
Gosto por sua formação (ou curso)	12,4	16,9	7,9	22,5	22,5	16,9	33,7	40,4	32,6	16,9	12,4	10,1	0	1,1	0	14,6	6,7	32,6
Habilidade para lidar com pessoas	5,6	9	5,6	11,2	28,1	10,1	31,5	39,3	39,3	41,6	21,3	14,6	1,1	0	0	9	2,2	30,3
Criatividade	7,9	10,1	7,9	12,4	24,7	18	30,3	41,6	23,6	32,6	16,9	16,9	5,6	1,1	2,2	11,2	5,6	31,5
Empatia	7,9	12,4	6,7	6,7	16,9	11,2	36	40,4	34,8	33,7	25,8	16,9	6,7	0	1,1	9	4,5	29,2
Dedicação Profissional contínua	7,9	11,2	6,7	15,7	22,5	13,5	30,3	41,6	30,3	25,8	14,6	11,2	4,5	1,1	0	15,7	9	38,2
Prontidão para fazer mais e melhor	6,7	12,4	6,7	11,2	21,3	11,2	29,2	39,3	28,1	31,5	20,2	15,7	6,7	0	2,2	14,6	6,7	36
Sólido treinamento profissional	13,5	11,2	6,7	20,2	18	13,5	23,6	25,8	22,5	21,3	29,2	15,7	4,5	7,9	3,4	16,9	7,9	38,2
Atitude positiva	9	12,4	4,5	11,2	22,5	14,6	38,2	41,6	29,2	29,2	18	16,9	2,2	1,1	1,1	10,1	4,5	33,7
Flexibilidade	7,9	12,4	7,9	10,1	20,2	13,5	38,2	50,6	27	30,3	13,5	13,5	3,4	0	1,1	10,1	3,4	37,1
Domínio de uma metodologia de trabalho	10,1	13,5	5,6	19,1	21,3	12,4	31,5	42,7	24,7	19,1	14,6	11,2	3,4	2,2	2,2	16,9	5,6	43,8
Conhecimento da área que trabalha	13,5	14,6	6,7	23,6	31,5	12,4	29,2	38,2	25,8	18	12,4	11,2	2,2	0	1,1	13,5	3,4	42,7
Disposição para aprender e ensinar	11,2	14,6	10,1	15,7	22,5	14,6	30,3	40,4	23,6	29,2	18	14,6	1,1	0	1,1	12,4	4,5	36
Conduta ética aceitável	11,2	12,4	11,2	12,4	20,2	11,2	41,6	50,6	32,6	23,6	12,4	10,1	2,2	1,1	1,1	9	3,4	33,7
Zelo pela informação correta	11,2	16,9	13,5	11,2	19,1	9	40,4	48,3	29,2	22,5	9	12,4	2,2	2,2	1,1	12,4	4,5	34,8

APÊNDICE A

Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: **RELAÇÕES DE PODER: ANÁLISE DA PERSPECTIVA DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO NORTE DO BRASIL**, conduzida pela mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede – PROFIAP/UNIR, Sarah Carolina Santos Silva.

A JUSTIFICATIVA, OS OBJETIVOS E OS PROCEDIMENTOS: O motivo que nos leva a estudar o problema de "como as relações de poder são exercidas entre técnicos administrativos e docentes, como se manifestam e quais os impactos organizacionais?" é o entendimento de como essas relações de poder se desenvolvem, se estruturam e se exercem, e como elas afetam as práticas das atividades da universidade, a partir da percepção dos técnicos administrativos.

A pesquisa se justifica devido ao conhecimento e possibilidade de elaboração de um instrumento que provoque mudanças organizacionais importantes para o avanço das atividades públicas da organização, criando espaços de discussão visando minimizar os impactos negativos e disfuncionais por meio de instrumentos que têm o intuito de prevenir, monitorar e corrigir possíveis discrepâncias entre técnicos administrativos e docentes.

O objetivo desse projeto é analisar, a partir da percepção dos técnicos administrativos, se há e como ocorrem as relações de poder entre os mesmos e os docentes, como se estabelecem e como se manifestam e quais os impactos organizacionais.

OS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS SERÃO DA SEGUINTE FORMA: As entrevistas serão de forma individual junto aos servidores técnicos-administrativos, com perguntas abertas, objetivando o colhimento de relatos detalhados sobre as situações vivenciadas e suas percepções. O convite aos técnicos- administrativos para participarem da entrevista será feito via redes sociais, no site e nas dependências da universidade pesquisada, com panfletos contendo objetivo da pesquisa, assegurando os

princípios éticos necessários para validade e confiabilidade da pesquisa, telefone e *e-mail* para contato. Em paralelo, será feito divulgação da pesquisa pelos setores da universidade estudada, disponibilizando telefone e *e-mail* para o contato. É importante que nessa fase sejam assegurados a privacidade e anonimato dos participantes para que se sintam seguros para entrar em contato e se disponibilizar para a entrevista.

As entrevistas serão realizadas pelos aplicativos de *chat online* e pessoalmente, a critério do técnico-administrativo entrevistado, conforme disponibilidade de tempo, tanto na sede da universidade (Porto Velho) quanto no interior do Estado do Norte (*campi*), visando maior conforto ao servidor. Os encontros serão tanto na universidade como em outros ambientes, também conforme desejo e conforto do servidor entrevistado. As entrevistas serão gravadas via equipamento de gravação (áudio) ou aplicativo do telefone móvel, e também serão feitas algumas anotações caso seja necessário no momento.

DESCONFORTOS E RISCOS E BENEFÍCIOS: É possível que os entrevistados se sintam constrangidos com as perguntas, bem como receio em responder aos questionamentos, de serem identificados de alguma forma ou sintam falta de confiança na pesquisadora, deixando-os relutante quanto à entrevista. Os desconfortos e riscos detectados pelos servidores não serão subestimados, mesmo que sejam mínimos, como receio de exposição do perfil do entrevistado, citação de nomes, comentários que possibilitem identificar o entrevistado, situações vexatórias quaisquer. O servidor terá total liberdade para manifestar algum desconforto, seja com as perguntas, com o local de encontro e outros, sendo assistido e preservado sua dignidade. Segundo o Art. 3º, do Capítulo V – Dos Riscos e Benefícios, da Resolução nº 466/2012 CEP/CONEP, a pesquisadora é responsável pela comunicação do fato que cause riscos ou danos significativos ao participante da pesquisa, ao Sistema CEP/CONEP.

Conforme Art. 2º, capítulo V, da resolução nº 466/2012 CEP/CONEP, os benefícios aos participantes serão indiretos, tendo em vista a possibilidade de dar voz aos servidores, para que manifestem suas percepções quanto ao objeto da pesquisa, possibilitando uma mudança na prática organizacional que beneficie a todos. De forma direta, a pesquisa contribui para a ciência e o conhecimento, quando realizada.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO: Conforme incisos do Art. 3º, da resolução 510/2016 CEP/CONEP, que trata dos princípios éticos das pesquisas em ciências humanas e sociais, e Art. 9º, que trata dos direitos dos participantes, você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar

não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Nenhum marcador de identificação será utilizado, garantindo anonimato, privacidade e sigilo. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada sob responsabilidade da pesquisadora e outra será fornecida a você no momento da entrevista.

A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos.

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional. Será garantido ao entrevistado a indenização por parte do pesquisador, em caso de algum dano resultante da participação da entrevista, conforme parágrafo 2º, Art. 19, da Resolução nº 510/2016. Também será garantido qualquer outro tipo de assistência a eventuais danos materiais e imateriais decorrentes da participação da pesquisa, conforme inciso X, Art. 3º, da resolução do CEP/CONEP.

DECLARAÇÃO DA PARTICIPANTE OU DO RESPONSÁVEL PELA PARTICIPANTE: Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine a declaração abaixo:

Eu, _____ fui informada (o) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e motivar minha decisão se assim o desejar. O(a) professor(a) orientador(a) André Jun Miki e o(a) professor(a) co-orientador(a) Marlene Valério dos Santos Arenas certificaram-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais.

Também sei que caso existam gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Em caso de dúvidas poderei chamar os responsáveis pela pesquisa no telefone (69) 9 9210-0108 ou o Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus José Ribeiro Filho, BR 364, km 9,5, CEP: 76801-059, Porto Velho, Rondônia.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Nome	Assinatura do Participante	Data
Nome	Assinatura da Pesquisadora	Data
Nome	Assinatura da Testemunha	Data

APÊNDICE B

Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1) Como você descreveria as relações interpessoais, no âmbito profissional e pessoal, entre técnicos-administrativos e docentes na universidade?
2) Os técnicos-administrativos e docentes possuem conhecimento e habilidades distintas para o cumprimento das atividades essenciais para o funcionamento da universidade. Você considera a existência de assimetrias institucionais e entre os servidores por causa disso?
3) É possível que exista uma diferença de valorização do conhecimento e das atividades acadêmicas, exercidas por docentes, e administrativas, exercidas pelos técnicos, na universidade?
4) Quanto à divisão de tarefas e estrutura organizacional da universidade entre técnicos-administrativos e docentes, você acredita existir conflitos entre essas duas categorias?
5) Quanto à representação e paridade no conselho, qual sua percepção quanto à participação dos técnicos-administrativos e docentes?
6) Quanto aos mecanismos de controle (normas internas, estatuto e regimento, vigilância, processo de avaliação, folha de ponto e outro) impostos aos técnicos-administrativos e docentes, você considera que há um tratamento desigual da universidade?
7) Dentro do que você considera como pontos positivos e negativos, como a cultura organizacional influi nas relações (profissional, pessoal e político) entre técnicos-administrativos e docentes?
8) Quanto ao campo político (força política, articulação política, influência e outros), você considera existir competição e pontos de conflitos entre técnicos-administrativos e docentes?
9) Como você percebe que os técnicos-administrativos e docentes lidam com essas relações de trabalho e políticas?
10) Das relações entre técnicos-administrativos e docentes, quais são os impactos (profissionais, organizacionais e pessoais) que você consegue perceber, a curto e a longo prazo?
11) Como técnico-administrativo, você considera a participação dos técnicos proó-ativa e ativa nos Conselhos (superiores e departamentos) tanto quanto dos professores?
12) Você conseguiria identificar e descrever os pontos negativos e positivos da participação dos técnicos-administrativos nos Conselhos em relação à participação dos docentes?

APÊNDICE C

PRODUTO TÉCNICO – RECOMENDAÇÃO

Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública

Título: Relações de poder: análise da percepção dos técnicos-administrativos de uma universidade pública do norte do Brasil.

RESUMO

A partir das observações e circunstâncias vivenciadas por esta pesquisadora, servidora em uma universidade pública da região norte do Brasil, bem como as situações sofridas na rotina de trabalho, a ausência de paridade participativa dos técnicos-administrativos, quando comparados aos docentes, seja nos Conselhos Superiores, Núcleos e Departamentos, ou na elaboração de processos e tomada de decisão, assim como os conflitos horizontais e verticais entre estes servidores no ambiente organizacional (oriundos das relações de trabalho), particularmente, nas relações de poder, que podem causar inúmeros impactos, principalmente negativos, à universidade pública, tornou possível o estudo sobre as relações de trabalho, mais especificamente, as relações de poder na universidade pública, que ocorrem de convivência no trabalho entre técnicos-administrativos e docentes, cujo os conflitos podem afetar o bom desempenho das atividades na esfera pública. Constatou-se que as relações de poder ocorrem nos conselhos, por meio da disparidade representativa e desequilíbrio na participação dos conselheiros e força política assimétrica; por meio da legislação, que impossibilita a equidade de representação nos conselhos, impõe critérios para lotação em cargos de chefia e eletivos, hierarquiza carreiras e atividades, e institui mecanismos de controle diferenciados de acordo com categorias; e, por fim, por meio da titulação que hierarquiza de conhecimento e especialidade docente e técnica. Os pontos de conflitos se confundem com as relações de poder na universidade. Os impactos ocasionados dessas relações são o adoecimento do servidor e, consequentemente, da organização, e a rotatividade e a evasão de servidores, comprometendo a efetividade das atividades da organização. A hierarquização legitimada pela universidade causa frustrações e desestimula a maior participação política e institucional do técnico-administrativo na UNIR. Diante dos dados coletados no estudo proposto, recomendou-se a criação da Pró-reitoria de recursos humanos, a ampliação dos impactos da redução da carga horária dos técnicos-administrativos e a reestruturação dos colegiados universitários.

Instituição/Setor: Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Unidade responsável pela intervenção: Conselho Universitário (CONSUN) e Pró-Reitoria de Administração (PRAD).
Público-alvo da iniciativa: Técnicos-administrativos da Reitoria, Campus/Porto Velho e *Campi* do interior do estado.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O poder é uma estrutura em rede e manifesta-se tanto nas relações verticais quanto nas relações horizontais das relações de trabalho, reverberando na vida pessoal e profissional dos atores envolvidos, bem como ocasionando impactos na organização a qual estão inseridos.

No setor público, as disputas de poder são inerentes, pois a interação administrativo-político pode vir a preceder conflitos de interesse entre servidores e/ ou grupos. As relações de poder, então, surgem das assimetrias das interações de trabalho, a nível de competência legal ou não, da participação e da paridade em tomadas de decisões, *status quo*, sanções, privilégios e outros.

Os instrumentos de controle para a manutenção e preservação do poder nas organizações públicas configuram-se em legislações, regulamentos, códigos, procedimentos internos inerentes ao serviço público e estrutura organizacional burocrática.

A partir das observações e circunstâncias vivenciadas por esta pesquisadora, servidora em uma universidade pública da região Norte do Brasil, bem como as situações sofridas na rotina de trabalho, a ausência de paridade participativa dos técnicos-administrativos, quando comparados aos docentes, seja nos Conselhos Superiores, Núcleos e Departamentos, ou na elaboração de processos e tomada de decisão, assim como os conflitos horizontais e verticais entre estes servidores no ambiente organizacional (oriundos das relações de trabalho), particularmente, nas relações de poder, que podem causar inúmeros impactos, principalmente negativos, à universidade pública, tornou possível o estudo sobre as relações de trabalho, mais especificamente, as relações de poder na universidade pública, que ocorrem de convivência no trabalho entre técnicos-administrativos e docentes, cujo os conflitos podem afetar o bom desempenho das atividades na esfera pública.

Diante disso, a partir dos dados coletados no estudo proposto, este produto técnico tem como objetivo propor recomendações ao Conselho Universitário (CONSUN) e a Pró-Reitoria de Administração (PRAD) da UNIR, visando minimizar os impactos negativos e potencializar os impactos positivos gerados pelas relações de poder entre técnicos-administrativos e docentes, identificados na universidade pesquisada.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

De acordo com alguns entrevistados desta pesquisa, no caso dos departamentos, a distribuição dos técnicos é desequilibrada, havendo departamentos com poucos técnicos lotados e uma grande demanda de serviço e atendimento aos professores, ou departamentos sem nenhum técnico para o apoio pedagógico e administrativo. Logo, há sobrecarga de trabalho dos técnicos, na percepção dos respondentes, atenuando a dependência dos docentes em relação ao apoio administrativo e as cobranças por meio dos controles de vigilância.

A partir dos dados coletados em entrevistas, notou-se que a formação acadêmica dos técnicos-administrativos, influi nas relações com os docentes. De acordo com algumas

entrevistas, a UNIR não dá suporte e não incentiva a formação dos técnicos, mesmo em se tratando de uma isntituição de ensino, pesquisa e extensão, e os professores rejeitam a possibilidade de formação acadêmica dos técnicos-administrativos. Logo, deduz-se que há a hierarquização do conhecimento na instituição pesquisada, cujos docentes são favorecidos pelo sistema organizacional em detrimento ou estagnação dos técnicos.

Da mesma maneira, os relatos mostram que a falta de incentivo e capacitação do corpo técnico da UNIR, desde a sua insituição na década de 1980, colaborou para a possível perpetuação das assimetrias e hierarquização do conhecimento entre técnicos-administrativos e docentes, engessando, culturalmente, essa dinâmica, dificultando o processo de superação dos problemas, sendo possível a dissolução das dificuldades somente nos dias atuais com a incersão de novos servidores.

Por meio das narrativas coletadas durante as entrevistas junto aos técnicos-administrativos da universidade pública pesquisada, a constatação da existência das relações de poder na UNIR entre técnicos-administrativos e docentes, e que se manifestam por meio (a) dos conselhos universitário, de *campi*, núcleo e de departamento, em relação ao desequilíbrio das forças e articulações políticas e da disparidade representativa entre técnicos e docentes; (b) da legislação federal e todo ordenamento jurídico institucional decorrente, pois nivelam assimetricamente, por meio da hierarquia e estrutura organizacional, as atividades fim em relação às atividades meio, e, consequentemente, cargos de natureza técnica e cargos de natureza acadêmica, cargos de apoio e cargos de chefia; atribuem cargos eletivos, de gestão administrativa e de livre nomeação do reitor a determinadas categorias específicas; empregam mecanismos de controle em decorrência da estrutura organziacional e carreira do profissional; (c) da titulação, visto que a maioria dos docentes possuem doutorado e apenas uma pequena parcela dos técnicos possuem mestrado, sendo os outros especialistas; do *status quo*, vinculado à titulação, para ocupar cargos de prestígio social e tratamento nas relações interpessoais.

Corolário às relações de poder, os respondentes afirmam que há pontos de conflitos na universidade, e que se manifestam (a) na forma com que os conselheiros docentes tratam os conselheiros técnicos, que se sentem menosprezados; na pouca consideração dos docentes em relação à pautas de interesse para técnicos-administrativos; na nula ou pouca participação dos técnicos nos colegiados; (b) na hierarquização e nivelamento de cargos; na imcompreensão dos docentes acerca das competências técnicas e administrativas necessárias para o desempenho das atividades de chefia administrativa e gestão em determinados cargos; no desconhecimento dos docentes quanto às funções técnicas; na acentuação das disparidades vinculada à supervalorização de uma atividade em detrimento de outra; na falta de apreço da UNIR na

análise das competências dos técnicos e favorecimento de docentes não especializados; abusos de poder, desvios de função, repressão, retaliação e opressão, empreendidos pelas chefias docentes; ferramentas institucionais de controle mais rígidas aos técnicos do que aos docentes; maior vigilância aos processos de trabalho dos técnicos, geralmente efetivada pelos docentes; (c) na subestimação dos conhecimentos dos técnicos por conta da menor titulação, inlfuindo tanto nas atividades dos conselhos quanto nas relações de interpessoais e de trabalho no cotidiano, cujos técnicos não são considerados.

Logo, conclui-se que as relações de poder na organização se organizam de forma estrutural, pois, pela estrutura hierárquica e a forma como suas unidades se relacionam de cima para baixo, bem como a legislação e as restrições impostas por ela, determinados cargos são ocupados por uma determinada carreira, considerando, também, a titulação acadêmica do individuo, bem como garantindo a maior representatividade nos conselhos que, por conseguinte, possibilita maior força política e que, por sua vez, assevera o *status quo*.

Também foi comprovado, a partir das falas dos respondentes, que as relações de poder, e os pontos de conflito decorrentes dessas interações entre categorias, causam impactos (a) na saúde do servidor técnico, que se sente frustrado, desvalorizado, desmotivado, perseguido e estressado, e busca, como resolução de problemas, afastamento do trabalho para tratamento médico, repercutindo na baixa produtividade organizacional e (b) no aumento da rotatividade dos servidores, tanto interna quanto externa, baixa perspectiva de permanência na instituição, refletindo no comprometimento, aprendizagem e carreira organizacional e qualidade efetiva do objetivo final.

Por consequência, infere-se que os conselhos, a legislação e a titulação nivelam assimetricamente as especificidades técnicas e o conhecimento das categorias, bem como as atividades executadas. A hierarquização causa frustrações e desestimula a maior participação política do técnico-administrativo na UNIR. Esses impactos também podem vir a comprometer a qualidade das atividades desempenhadas.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO (SÍNTESE DAS AÇÕES)

É importante levar em consideração a discurso de Motta (1986b) que afirma a importância de se pensar em uma contrateoria para o emprego de esforços visando a melhoria e superação das atuais formas de relações de trabalho. Segundo o autor, primeiramente é importante redistribuir o trabalho, empenhar esforços nas novas formas em que se dão as relações sociais e que ajudam na construção de uma nova sociedade, superando o binômio dirigente-dirigido. É importante também a construção e atenção aos novos meios de

comunicação de grupos sociais autônomos, para que as relações sejam mais equânimes e não hierárquica, respeitando a pluralidade, tanto na teoria quanto, principalmente, na prática. Logo, as recomendações abaixo foram desenvolvidas de forma a se aproximar o máximo possível, considerando a realidade da universidade pesquisada, da ideia defendida por Motta.

Então, as recomendações feitas são:

- **CRIAÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

Com a finalidade de criar uma nova concepção de como lidar com as demandas individuais dos servidores, bem como sua saúde, e para que esses servidores sejam tratados de forma a serem vistos como fundamentais para a melhoria do desempenho da UNIR, necessita-se a criação de uma unidade que agregue as atividades de Registros e Documentos, Diretoria de Gestão de Pessoas e Comissão de Ética em uma maior instância, com maior autonomia e capacidade de autogestão. À pró-reitoria de Recursos Humanos recomenda-se, com base nos dados coletados pela Comissão Própria de Avaliação Institucional (CPAV), o planejamento de desenvolvimento institucional voltado para os servidores da universidade, visando ações voltadas para dimensionalmento de pessoal, capacitação e desenvolvimento, e acompanhamento da saúde dos servidores.

a. **Restruturação dos procedimentos na Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento:** análise mais acurada do perfil profissional durante o processo de admissão dos servidores, para dimensionamento e preenchimento de vagas ociosas nos setores, seguida de procedimentos mais detalhados e específicos para planejamento dos cursos de capacitação e desenvolvimento das potencialidades dos servidores empossados e efetivos, e maior acompanhamento do desempenho e da carreira dos servidores técnicos-administrativos nos locais de trabalho.
b. **Restruturação dos procedimentos na Coordenação de Qualidade de Vida:** planejamento de um calendário de ações estratégicas funcionais, organização de equipes para execução dessas ações e, principalmente, acompanhamento da saúde dos servidores por meio da assistência e terapia psicológica para os servidores. Promoção de eventos relacionados às atividades desempenhadas pelas servidores (por unidade responsável e/ou setor), assédio moral e sexual, e responsabilidade social.
c. **Estruturação e integração da Comissão de ética:** intermediações de situações vivenciadas pelos servidores, de acordo com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, auxiliando na elucidação das

questões relacionadas a interpretação de suas normas e deliberação em casos omissos. Atuar com maior presença, e de forma conjunta com as unidades de recursos humanos, no desenvolvimento de ações que visam a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética, disciplina, apuração de conduta e supervisão do Código de Ética e Conduta.

d. **Revisão da estrutura funcional:** descrição detalhada das funções; redivisão de tarefas; redimencionamento dos cargos e servidores técnicos; reestruturação das carreiras; e decorrente revisão dos encargos e benefícios institucionais.
e. **Promoção de eventos de integração dos servidores:** empreendimento de trabalhos que visem a conscientização e valorização do servidor como, por exemplo, um evento, de um dia ou uma semana, com temas concernentes a saúde e trabalho técnico-administrativo. Ações voltadas para a participação educacional, cultural e recreativa nas atividades da UNIR, por meio de um canal exclusivo apra divulgação e convite dessas atividades, com a finalidade de maior integração com a universidade e outros da comunidade acadêmica.
f. **Implementação e ampliação de cursos:** voltados para especialização de desempenho de determinadas funções na UNIR, como as de chefia administrativa para os docentes, bem como comissões e colegiado. A UNIR ao lotar servidores em determinados cargos deve estipular um período prévio para treinamento e adequação do servidor. Ampliação dos cursos *lato sensu* em áreas específicas da Administração, Contabilidade, Pedagogia, Psicologia, Estatística e Direito pela própria universidade ou convênios com outras instituições de renome nacional. Ampliação das vagas para os cursos *stricto sensu* e a implantação de cursos no mestrado profissional.

- **AMPLIAÇÃO DOS IMPACTOS DA REDUÇÃO DA CARGA HORÁRIA**

No final do ano de 2018 foi aprovada em conselho a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos-administrativos em educação na UNIR pesquisada. Com a finalidade de "garantir a melhoria dos serviços prestados às comunidades externa e interna, contribuindo para o desenvolvimento da instituição", em fevereiro de 2019, foi publicada a resolução Nº 207 via CONSAD para o estabelecimento de normas sobre a jornada de trabalho dos técnicos-administrativos. Todavia, a implantação da carga horária reduzida demanda maior divulgação como um instrumento que, além da melhoria do atendimento ao público interno e externo, viabiliza outras demandas da alçada pessoal e profissional do servidor técnico-

administrativo.

a. **Qualificação dos técnicos-administrativos:** maior inserção dos servidores técnicos nas atividades de ensino, pesquisa e extensão da UNIR enquanto alunos e participantes, com a finalidade de maior capacitação, desenvolvimento e continuidade da formação acadêmica. Promoção da integração dos servidores nas atividades acadêmicas, não só como trabalhadores, mas enquanto público alvo também. Ampliar a divulgação de cursos e atividades entre os servidores técnicos por meio dos canais de comunicação comumente utilizados (site, e-mail), enfatizando a importância da participação dos servidores.
b. **Criação de uma Revista Científica para servidores:** A criação de uma revista científica voltada para os trabalhos produzidos pelos técnicos é um incentivo à produção científica do conhecimento na administração pública.

- **REESTRUTUAÇÃO DOS COLEGIADOS**

Reestruturar os conselhos de forma verdadeiramente democrática, ampliando a participação dos técnicos-administrativos seria uma demonstração das mudanças necessárias para ressignificar o trabalho do técnico na UNIR tanto para ele próprio quanto para a instituição. A atividade política possibilita o desempenho de funções e atividades de forma mais crítia, estratégica e ampla, rompendo com antigos padrões e redesenhando a dinâmica organizacional.

Logo, considerando a determinação da LDB, que estipula 70% das cadeiras dos colegiados aos docentes, quanto a equiparação da representatividade da comunidade acadêmica no Conselho Universitário, sugere-se aumento de assentos dos conselheiros representantes dentro da porcentagem instituída (70-15-15). Este procedimento é adotado, por exemplo, pela UFAC (13 representantes técnicos) e UFAM (15 representantes técnicos), respeitados os limites da legislação federal.

Propõe-se que os conselhos de departamento sejam substituídos por assembleias, agregando o maior número de técnicos vinculados possíveis e, assim, obtendo maior representação e participação política dos mesmos. Vale salientar a importância da instituição de assembleias a nível dos Núcleos Acadêmicos, junto aos colegiados, enquanto instituição de promoção ao amplo debate, maior visibilidade e, também, participação de todos os servidores vinculados.

A maior representatividade dos técnicos-administrativos e discentes não, necessariamente, diminui a porcentagem vinculada as cadeiras docentes, no entanto, amplia a

participação dos técnicos, tem-se condições mais equânimes, dentro do possível da legislação, para maior inserção e participação da comunidade acadêmica nas atividades deliberativas e políticas da UNIR.

RESPONSÁVEIS

Mestranda: Sarah Carolina Santos Silva
(sarahcarolina@unir.br)
Orientadora: Prof. Dra. Marlene Valério dos Santos Arena
(marlenearenas@gmail.com/ marlenearenas@unir.br)
Data da defesa: 18/09/2019

DATA DA REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO: 22/10/2019

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Estatuto e Regimentos das IES (2017)** – Adaptação à LDB. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/eries.pdf>. Acessado em: 06 maio 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/lei9394.pdf>. Acessado em: 20 maio 2019.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3ª ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

MOTTA, F. C. P. **O que é Burocracia?** Coleção Primeiros Passos, 8ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 1986a.

MOTTA, F. C. P. **Organização e Poder**: Empresa, Estado e Escola. São Paulo: Editora Atlas, 1986b.

UFAC. **Regimento Geral da Universidade Federal do Acre.** Disponível em: < http://www.ufac.br/transparencia/sobre/documentos/documentos/regimento-geral-da-ufac>. Acessado em: 11 de agosto de 2019.

UFAM. **Estatuto da Universidade Federal do Amazonas.** Disponível em: < http://conselhos.ufam.edu.br/images/legislacao/estatutoufam.pdf>. Acessado em: 11 de agosto de 2019.

UNIR. **Resolução nº 207/CONSAD de 12 de fevereiro de 2019.** Estabelece normas sobre jornada de trabalho dos servidores técnicos-administrativos. Disponível em: < http://www.servidor.unir.br/uploads/boletim/Boletim_002__de_15_344067412.pdf>. Acessado em: 15 de julho de 2019.