

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Mestrado Acadêmico em Administração

**SISTEMAS DE INFLUÊNCIA E DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP**

Paulo César Ferreira Pinto

Belo Horizonte  
2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Paulo César Ferreira Pinto**

**SISTEMAS DE INFLUÊNCIA E DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações.

Área de concentração: Organização e estratégia.

Belo Horizonte  
2008

À minha esposa Beatriz, pelo apoio e  
companheirismo.

Aos meus filhos, Pedro e Gabriela, que  
sentiram minha ausência neste período.

Aos meus pais, que não pouparam  
esforços na minha educação.

À minha avó Bárbara, que me deixou o  
exemplo da determinação.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Fernando, pelas preciosas orientações e ensinamentos.

Ao Prof. Luiz Honório, à Prof<sup>a</sup>. Marília Alves e à Prof<sup>a</sup>. Marlene Catarina pelas valiosas contribuições.

Ao Reitor da UFOP, Prof. João Luiz Martins, por nos receber na Universidade para a realização desta pesquisa.

Ao Chefe de Gabinete da Reitoria da UFOP, Prof. Marcelo Eustáquio Silva, pela atenção e pelo apoio na realização desta pesquisa.

Aos Diretores de Escolas e Institutos, Pró-Reitores, Professores e demais funcionários da UFOP, que contribuíram para a realização desta pesquisa.

Aos meus amigos Hilde e Denilson, que apoiaram e incentivaram esta pesquisa.

Aos meus amigos Inocêncio e Fabrício, que me lançaram na difícil arte de ouvir e compreender.

Ao Prof. Ricardo Carvalho, pelos conhecimentos em psicologia social.

Às amigas Andréa e Cida, por compartilharem comigo tantos momentos de realizações e, também, de dificuldades.

Às amigas Carla Fenícia e Eliane Bragança pelas contribuições.

Às pesquisadoras auxiliares, Alice e Raquel, pela dedicação na aplicação dos questionários.

Aos amigos Hélio, Paulo Márcio e Elisângela que contribuíram de tantas formas no percurso deste mestrado.

*Navegar é preciso, viver não é preciso.*  
Fernando Pessoa

## RESUMO

Esta dissertação, explora as configurações de poder de Mintzberg (1992), na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, uma universidade pública com forte tradição na área tecnológica. Identifica e descreve a dinâmica das relações de poder verificada na organização em seus aspectos macro e micro-estruturais. A metodologia adotada neste estudo de caso, contemplou métodos quantitativos na identificação das configurações de poder predominantes na universidade; e entrevistas não estruturadas na elucidação das contradições e dinâmicas intra-organizacionais observadas. Os dados quantitativos foram tabulados e tratados estatisticamente no *software SPSS 15 (Statistical Package for the Social Sciences)*. Constata a predominância da configuração de poder Missionária, seguida das configurações Sistema Fechado e Meritocracia, que não apresentam diferenças significativas entre si. A predominância da configuração de poder Missionária revela a identificação dos empregados com a Universidade, em todos os extratos sociais. Constata, no entanto, algumas particularidades, que apresentam influências predominantes e dinâmicas intra-organizacionais significativas na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, em função das características ocupacionais e demográficas de seus empregados. Estas particularidades revelam movimentos dos agentes internos na sua tentativa de influenciar os resultados da organização. O modelo de Mintzberg (1992) mostra-se capaz de descrever a dinâmica das relações de poder da organização.

**Palavras-chaves:** Relações de Poder. Universidade. Dinâmica das organizações.

## **ABSTRACT**

In this dissertation it was studied the configurations of power of Mintzberg (1992) in the Federal University of Ouro Preto - UFOP, a public university with strong tradition in the technological area. It was Identified and described the dynamics of the relationships of power was verified in the organization in your aspects macro and micro-structural. The methodology adopts in that case study it contemplated quantitative methods in the identification of the configurations of power predominant in the University; and unstructured interviews in the elucidation of the contradictions and dynamics intra-organizational observed. The quantitative data were tabulated and treated statistically in the software SPSS 15 (Statistical Package for the Social Sciences). The predominance of the configuration Missionaries reveals the employees' identification with the University, in all the social extracts. It was verified, however, some particularities, that reveal dominant and dynamic influences intra-organizational significant in the Federal University of Ouro Preto - UFOP in function of your employees' occupational and demographic characteristics. These particularities reveal the internal agents' movements in your attempt of influencing the results of the organization. The model of Mintzberg (1992) it was revealed capable to describe the dynamics of the relationships of power of the organization.

**Word-keys:** Relationship of Power. University. Dynamics of Organizations.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- Organograma .....	75
FIGURA 2- Estrutura funcional na hierarquia de autoridade da UFOP .....	121
GRÁFICO 1 - Distribuição dos respondentes, segundo o sexo .....	85
GRÁFICO 2 - Distribuição dos respondentes, segundo a faixa etária .....	86
GRÁFICO 3 - Distribuição dos respondentes, segundo o tempo de trabalho na UFOP .....	86
GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes, segundo o grau de escolaridade .....	86
GRÁFICO 5 - Distribuição dos respondentes, segundo a ocupação .....	87
GRÁFICO 6 - Distribuição dos respondentes, segundo o setor de atuação .....	87
QUADRO 1 - Agentes com influência, sistemas de metas e recursos utilizados para influenciar o comportamento da organização .....	30
QUADRO 2 - Agentes das coalizões externa e interna e suas bases de poder .....	33
QUADRO 3 - Interações possíveis entre as coalizões externas e internas .....	39
QUADRO 4 - Agentes internos e sistemas de influência .....	42
QUADRO 5 - Agentes internos, compromisso com a organização e sistemas de influência .....	50
QUADRO 6 - Combinações entre coalizões internas e externas e suas principais características .....	62
QUADRO 7 - Construtos formadores das configurações de poder e perguntas do questionário .....	82
QUADRO 8 - Dinâmica das Configurações de poder dos técnicos de apoio e funcionários administrativos, em função do tempo de trabalho na UFOP e escolaridade .....	116
QUADRO 9 - Dinâmica das Configurações de poder dos professores, em função do tempo de trabalho na UFOP .....	118
QUADRO 10 - Dinâmica das Configurações de poder nas Pré-Reitorias, Pref. Universitária e Diretoria de Orçamento e Finanças (Órgãos funcionais) .....	120
QUADRO 11 - Dinâmica das configurações de poder no Núcleo de Tecnologia da Informação-NTI .....	122
QUADRO 12 - Dinâmica das configurações de poder na Escola de Farmácia, para o grupo de professores .....	123

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas descritivas das configurações de poder .....	88
Tabela 2 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder	88
Tabela 3 - Estatísticas descritivas das configurações de poder, por gênero .....	89
Tabela 4 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por gênero .....	89
Tabela 5 - Estatísticas descritivas das configurações de poder, por faixa etária	90
Tabela 6 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por faixa etária .....	91
Tabela 7 - Estatísticas descritivas das configurações de poder, por tempo de UFOP .....	92
Tabela 8 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por tempo de UFOP .....	92
Tabela 9 - Estatísticas descritivas das configurações de poder, por escolaridade .....	93
Tabela 10 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por escolaridade .....	94
Tabela 11 - Estatísticas descritivas das configurações de poder, por ocupação	95
Tabela 12 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por ocupação .....	95
Tabela 13 - Estatísticas descritivas das configurações de poder por setor (Escolas e Institutos) .....	96
Tabela 14 - Estatísticas descritivas das configurações de poder por setor .....	97
Tabela 15 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder por Escolas e Institutos .....	97
Tabela 16 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por setor .....	98
Tabela 17 - Estatísticas descritivas das configurações de poder do grupo de professores, por gênero .....	99

Tabela 18 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder do grupo de professores, por gênero .....	99
Tabela 19 - Estatísticas descritivas das configurações de poder do grupo de professores, por faixa etária .....	100
Tabela 20 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder do grupo de professores, por faixa etária .....	100
Tabela 21 - Estatísticas descritivas das configurações de poder do grupo de professores, por tempo de trabalho na UFOP .....	101
Tabela 22 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder do grupo de professores, por tempo de trabalho na UFOP .....	101
Tabela 23 - Estatísticas descritivas das configurações de poder do grupo de professores, por grau de escolaridade .....	102
Tabela 24 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder do grupo de professores, por grau de escolaridade .....	102
Tabela 25 - Estatísticas descritivas das configurações de poder do grupo de professores, por setor .....	103
Tabela 26 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder do grupo de professores, por setor .....	104
Tabela 27 - Correlações entre as configurações de poder .....	106
Tabela 28 - Correlações entre variáveis de perfil e configurações de poder .....	106

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE</b> .....	<b>23</b>
<b>3 OS INFLUENCIADORES E AS CONFIGURAÇÕES DE PODER</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 Os influenciadores externos</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1.1 Os proprietários</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1.2 Os associados</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1.3 As associações de empregados</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1.4 Os públicos que cercam a organização</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1.5 Os Conselhos de Administração</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2 Os meios externos de influência</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.1 Tipos básicos de coalizão externa</b> .....	<b>38</b>
<b>3.3 Os influenciadores internos e seus sistemas de influência</b> .....	<b>39</b>
<b>3.3.1 O Diretor Executivo</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3.2 Os Gerentes Intermediários</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3.3 Os operadores</b> .....	<b>45</b>
<b>3.3.4 Os analistas da tecno-estrutura</b> .....	<b>47</b>
<b>3.3.5 O pessoal de apoio</b> .....	<b>49</b>
<b>3.4 Os sistemas de metas e objetivos organizacionais</b> .....	<b>51</b>
<b>3.5 Configurações de poder</b> .....	<b>56</b>
<b>3.5.1 Organização instrumental – Coalizão externa dominada</b> .....	<b>57</b>
<b>3.5.2 Sistema fechado – Coalizão interna burocrática</b> .....	<b>58</b>
<b>3.5.3 Autocracia – Coalizão interna personalizada</b> .....	<b>59</b>
<b>3.5.4 Missionária – Coalizão interna ideológica</b> .....	<b>59</b>
<b>3.5.5 Meritocracia – Coalizão interna profissional</b> .....	<b>60</b>
<b>3.5.6 Arena política – Coalizão interna politizada</b> .....	<b>61</b>
<b>4 AS UNIVERSIDADES, ENQUANTO SISTEMAS ORGÂNICOS</b> .....	<b>63</b>

<b>5 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS .....</b>	<b>68</b>
<b>6 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP .....</b>	<b>74</b>
<b>7 METODOLOGIA .....</b>	<b>79</b>
7.1 Tipo e natureza da pesquisa .....	79
7.2 Sujeitos e objeto de pesquisa .....	79
7.3 Coleta de dados .....	80
7.3.1 Instrumento de coleta de dados .....	81
7.4 Tamanho da amostra .....	83
7.5 Método de análise dos dados .....	84
7.6 Perfil da amostra .....	85
7.7 Identificação das configurações de poder .....	87
7.7.1 Análise das configurações de poder por grupos de respondentes ....	88
7.7.2 Análise das configurações de poder para o grupo de professores ....	98
7.8 Análise das correlações entre as configurações de poder .....	105
<b>8 A DINÂMICA DOS SISTEMAS DE INFLUÊNCIA NA UFOP .....</b>	<b>108</b>
8.1 As configurações de poder predominantes na UFOP .....	109
8.2 A ideologia e o processo de socialização na UFOP .....	116
8.3 A dinâmica dos sistemas de influência regida por fatores estruturais	120
8.4 A Escola de Farmácia e a coesão ameaçada .....	123
8.5 As configurações predominantes e a ambigüidade estrutural da UFOP	124
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>134</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre as relações de poder nas organizações abrangem abordagens diversas e, até mesmo, divergentes. Hardy e Clegg (2001), explorando as teorias e modelos encontrados na literatura, categorizam as diversas abordagens nas perspectivas funcionalistas, críticas e foucaultianas.

Segundo os autores, os funcionalistas consideram as relações de poder como ilegítimas e disfuncionais e não associam as bases de autoridade nas organizações a estruturas de dominação; os críticos, por sua vez, sustentam as relações de poder como fonte natural de emancipação do sujeito, apesar de não legitimadas nas estruturas formais de autoridade; e os adeptos da perspectiva foucaultiana concebem as relações de poder como uma dimensão inerente à interação social. Hardy e Clegg (2001) constatam, no entanto, que as abordagens funcionalistas e críticas tratam de fenômenos distintos:

[...] Em outras palavras, ao estudar o "poder", as primeiras vozes falavam de diferentes fenômenos, e a partir de julgamentos de valor bastante diversos. A tradição marxista/weberiana relacionava o poder às estruturas pelas quais certos interesses eram dominados; já os teóricos do *management* [funcionalistas] definiam o poder como aquelas ações que caíam fora das estruturas legitimadas, e que ameaçavam os objetivos organizacionais. HARDY E CLEGG (2001, p.267).

Nenhuma das linhas de pensamento categorizadas por Hardy e Clegg (2001), no entanto, descarta a dinâmica desencadeada pelas relações de poder nas organizações. Neste trabalho, explora-se o comportamento organizacional na perspectiva do modelo de Mintzberg (1992), que considera o poder como a capacidade de influenciar os resultados das organizações, na determinação dos cursos de ação e das ações, efetivamente, levadas a termo.

Para o autor, todas as ações para influenciar os resultados da organização, exceto aquelas relacionadas ao jogo político, ainda que exercidas pelo executivo principal, revestem-se de caráter de legitimidade:

[...] No esquema desenvolvido até o momento, tanto a autoridade quanto a ideologia servem para integrar as atividades dos agentes internos, para conseguir a coordenação destas atividades e o consenso. [...] A habilidade

não implica consenso automático, mas [...] serve como mecanismo para coordenar o trabalho da organização. [...] A política refere-se ao comportamento de um indivíduo ou grupo de indivíduos, que tem natureza informal, com objetivos muito delimitados, normalmente decisivos e, além de tudo tecnicamente ilegítimo, que não está submetido nem à autoridade formal, nem à ideologia aceita, nem à habilidade demonstrada [...] (MINTZBERG, 1992. p.205).

Além de contemplar os aspectos que considera legítimos e ilegítimos no exercício do poder nas organizações, em perspectiva diferente daquelas expostas por Hardy e Clegg (2001), Mintzberg (1992) julga que o poder estabelece-se a partir da interação entre os agentes e de sua disposição para influenciar os resultados da organização, numa aproximação da perspectiva foucaultiana de poder.

Portanto, não se pode classificar o modelo de Mintzberg (1992) nas categorias expostas por Hardy e Clegg (2001), uma vez que as características de legitimidade e de não-legitimidade diferem nas perspectivas assinaladas pelos autores. Além disso, conforme enfatiza Mintzberg (1992), os agentes que influenciam a organização, inclusive aqueles que detêm a autoridade na sua cadeia formal de hierarquia, determinam objetivos que nem sempre coincidem com os objetivos da organização, como propõem os funcionalistas nas análises de Hardy e Clegg (2001).

Mintzberg (1992) formulou o seu modelo ponderando sobre a dinâmica de interação entre atores internos e externos às organizações. Segundo o autor, a capacidade dos atores de influenciar os resultados da organização determina quais deles predominam sobre os demais:

- Influenciadores externos: os proprietários que não exercem funções executivas nas organizações; os associados (provedores de recursos financeiros e materiais, clientes e competidores); os sindicatos e as associações de empregados; os membros das famílias dos proprietários; os formadores de opinião pública; os grupos com interesses especiais; o governo e suas agências regulamentadoras.
- Influenciadores internos: o executivo principal; os demais diretores e gerentes na hierarquia de autoridade; os trabalhadores que participam diretamente da

laboração do produto ou da prestação do serviço; os especialistas de planejamento e controle; e os empregados de apoio e serviços gerais.

Segundo Mintzberg (1992), os influenciadores predominantes, internos ou externos, com o propósito de controlar o comportamento da organização e, conseqüentemente, alcançar suas metas e objetivos, vão utilizar-se dos meios de influência de que dispõem: o controle pessoal, a burocracia, a ideologia, a capacidade técnica ou o jogo político, na ausência de um influenciador predominante.

Assim, segundo Mintzberg (1992), a dinâmica das relações estabelecidas entre atores organizacionais determina seis configurações de poder, concebendo ou não a existência de influenciadores predominantes:

- a) A organização como instrumento de um influenciador externo predominante, que vale-se da burocracia para controlá-la;
- b) A organização como um sistema fechado: influenciadores externos passivos ou divididos e o interno predominante burocrático, que também vale-se da burocracia para controlá-la;
- c) A organização autocrática: influenciadores externos passivos ou divididos e o interno predominante personalista, que utilizar-se-á de meios e qualidades pessoais para controlá-la;
- d) A organização missionária: influenciadores externos passivos ou divididos e o interno predominante apoiado em crenças e valores arraigados, que vale-se da ideologia para controlá-la;
- e) A organização meritocrática: influenciadores externos passivos ou divididos e o interno predominante apoiado em habilidades e conhecimentos essenciais à organização, que valer-se-á do domínio tecnológico de estruturas ou de tecnologias complexas para controlá-la; e
- f) A arena política: influenciadores externos dispersos ou desorganizados, e influenciadores internos politizados. Neste caso, os atores internos esforçam-se para atender a interesses diversos de atores distintos (externos e internos). Esta configuração, segundo Mintzberg (1992), prevalece até que um ou mais influenciadores predomine sobre os demais.



De acordo com Mintzberg (1992), a instabilidade do ambiente externo favorece configurações de poder centradas no executivo principal (sistemas fechados ou autocracias), pois a organização precisa responder, rapidamente, às mudanças ambientais; enquanto a estabilidade do ambiente externo favorece às demais configurações de poder.

Nesta dissertação estudou-se a dinâmica organizacional da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP: uma Fundação de Direito Público, que conta com aproximadamente 1100 empregados, distribuídos nos *Campi* de Ouro Preto, Mariana e João Monlevade, em Minas Gerais, que se originou em 1969, com a união da Escola de Farmácia (fundada em 1839) e da Escola de Minas (fundada em 1876), ambas com forte orientação tecnológica.

De acordo com Mintzberg (1992), as universidades orbitam em torno de configurações de poder meritocráticas ou missionárias, uma vez que dependem do conhecimento e das habilidades de seu corpo docente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, a exemplo das Empresas de Base Tecnológica<sup>1</sup>; e que se constituem a partir de uma missão social relevante e, portanto, orientadas por ideologias.

Segundo o autor, se a organização depende dos conhecimentos e habilidades dos seus especialistas, os administradores devem conceder-lhes bastante autonomia no trabalho, pois eles fazem questão de manter esta autonomia em relação a outros agentes internos e externos. Apesar destas características, Mintzberg (1992, p.144) constatou em seus estudos, que nas universidades, em especial, percebe-se o Diretor Executivo como o agente mais poderoso do sistema.

O modelo de Mintzberg (1992), no entanto, parte de características gerais das organizações, que não se deve considerar *a priori*, pois a dinâmica organizacional evolui em função do processo sócio-histórico da organização e de seu entorno; e pode afetar a capacidade de influência dos atores, alterando as configurações de poder.

---

<sup>1</sup> Empresas de base tecnológica (EBTs) caracterizam-se pela utilização de alto conteúdo tecnológico em seus produtos e serviços (CORTÉS *et al*, 2005).

A exemplo do REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - instituído pelo Governo Federal em 24/04/2007, que pode caracterizar uma influência externa predominante e alterar toda a dinâmica da organização estudada. O modelo não se aplica, portanto, a generalizações superficiais apressadas, exigindo que se estude a dinâmica da organização no tempo e no espaço em que se insere.

A propósito do REUNI, apesar de seu caráter de adesão voluntária, percebe-se que o Governo Federal procura estabelecer metas para as Universidades Federais Brasileiras e, desta forma, exercer influência sobre as mesmas, aumentando o aporte de capital àquelas que aderirem ao Programa; mas o próprio governo pode caracterizar-se como uma coalizão externa passiva, segundo Mintzberg (1992), se suas agências reguladoras tentam influenciar a organização e não comungam objetivos e intenções.

Se por um lado, o REUNI tem por objetivo ampliar o número de brasileiros com graduação de nível superior, por outro lado, conforme Chaui (2003), o Ministério da Educação - MEC estabelece padrões de desempenho fundamentados em quantidade de publicações, colóquios e congressos, dentre outros critérios mensuráveis. Os objetivos do REUNI e do MEC podem concorrer para orientações diversas e politizar a coalizão interna, que deverá atender a interesses distintos dos diversos agentes externos com influência.

Recentemente a Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP aderiu ao REUNI <sup>2</sup> e prevê a expansão de vagas em cursos já ofertados e em novos cursos. Segundo Mintzberg (1992), os dirigentes das organizações privilegiam objetivos de crescimento. O autor assinala que as universidades, em especial, precisam crescer para enfrentarem em melhores condições aos governos que as financiam.

Motta (1976), no entanto, esclarece que a transição de modelos produtivos de pequenos lotes para produção em grandes quantidades, conforme propõe o REUNI, promove a resistência dos especialistas da organização, devido à perda de *status* a

---

<sup>2</sup> Informações extraídas do informativo UFOP Informa, N° 6, Ano 2, Dezembro de 2007.

que se submetem. Nestes casos, segundo Mintzberg (1992) estabelecem-se disputas internas pela capacidade de influenciar os resultados organizacionais - a arena política - até que um dos influenciadores imponha-se sobre os demais. No caso das Universidades Federais Brasileiras, em especial, a pressão pela produtividade nas bases evocadas pelo REUNI pode favorecer a influência de especialistas de planejamento e controle.

Motta (1976), investigando as contribuições da escola inglesa aos estudos das organizações, destaca as pesquisas que tratam da relação entre tecnologia e estrutura social, nas quais se podem observar as seguintes características:

- Quanto mais complexos os processos e mais específicos os produtos da organização, menor a distância entre administradores e processo produtivo, determinando estruturas horizontais e relacionamentos mais pessoais entre os níveis hierárquicos. Esta característica organizacional favorece configurações de poder meritocráticas, dada a importância do conhecimento especializado para os resultados da organização. Sobre este aspecto, observa-se que nas Universidades Federais Brasileiras, deve existir considerável proximidade entre corpo diretivo e corpo operacional, uma vez que seus dirigentes originam-se do corpo docente e, portanto, tendem a valorizar as atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Existem diferenças significativas entre sistemas organizacionais mecânicos e orgânicos. Os sistemas mecânicos caracterizam-se pela rigidez da hierarquia e do controle; e os sistemas orgânicos pela comunicação intensa entre os níveis hierárquicos e a valorização do conhecimento especializado. As Universidades, assim como as Empresas de Base Tecnológica - EBTs, em princípio, enquadram-se na categoria de sistemas orgânicos, com prevalência e valorização do conhecimento especializado e comunicações abertas entre os níveis hierárquicos. Neste caso, as relações de poder estabelecem-se a partir da especialidade técnica, caracterizando, também, a configuração de poder meritocrática.

A UFOP, conforme verificado em seu Estatuto<sup>3</sup>, estabelece-se em estrutura mista, composta por órgãos de linha arranjados em matrizes funcionais e verticais, colegiados e comissões, caracterizando, em princípio, um sistema orgânico, que tem por objetivo promover a participação dos agentes no processo decisório. Segundo Mintzberg (1992), nas universidades, aqueles membros que, efetivamente, participam das comissões e comitês acabam por influenciar a organização em maior intensidade que os demais, mas, segundo o autor, poucos membros destas instituições dispõem-se a participar destas atividades.

Apesar de suas características orgânicas, as universidades públicas brasileiras, geralmente, estruturam-se em departamentos que, segundo Fávero (2006), constituem-se em espaços de alocação burocrático-administrativa de professores, limitando o trabalho de produção de conhecimento coletivo. Neste sentido, a departamentalização tende a hierarquizar as relações de trabalho e a estabelecer configurações de poder centradas na cadeia formal de autoridade da organização.

Outro aspecto importante a considerar nas Universidades Federais Brasileiras diz respeito à participação dos estudantes nos processos decisórios. Segundo Mintzberg (1992), grupos de interesses especiais, também, podem influenciar o comportamento da organização, dentre os quais o autor cita os estudantes e os movimentos que promovem. A UFOP, além de assistência social, restaurantes e serviços de apoio à saúde, disponibiliza aos alunos 72 (setenta e duas) repúblicas estudantis federais e um alojamento com 47 (quarenta e sete) quartos individuais<sup>4</sup>.

Observa-se que os alunos agrupam-se, aleatoriamente, nas repúblicas, misturando-se em áreas de formações diversas, o que pode favorecer a circulação de informações de caráter conceitual ou estratégico, pois pode não lhes interessar discutir “em casa” aspectos específicos dos diversos cursos a que pertencem.

Pesquisas realizadas em empresas com características tecnológicas bem definidas como a de Vargas (1998), que estudou as configurações de poder na Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e a de Pereira (2003), em uma

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://www.ufop.br>. Acesso em 23/07/2008.

<sup>4</sup> Dados extraídos da Revista Escolha: cursos de graduação da UFOP. Ano I, Número I, 2007-2008.

indústria petroquímica, confirmam que os processos sócio-históricos e ambientais experimentados pelas organizações podem interferir em suas configurações de poder.

Vargas (1998) constatou que na Embrapa prevaleceu a configuração de poder Missionária pela história de sua constituição e pelos processos de identificação de seus primeiros especialistas com a Instituição e com sua missão. O autor observou, no entanto, que entre os especialistas recém-admitidos (até cinco anos), predominou a meritocracia de profissionais mais vinculados a suas profissões que com a missão da empresa. As conclusões de Vargas (1998) evidenciam a importância de estudar as configurações de poder, em função das características ocupacionais dos empregados.

Pereira (2003), por sua vez, constatou em uma empresa petroquímica, que o Sistema Fechado e a Autocracia destacaram-se como as configurações de poder predominantes. O autor verificou que o Sistema Fechado justifica-se porque a empresa existe há mais de 30 anos e, segundo Mintzberg (1992), empresas maduras, de produção em massa, em ambientes estáveis e com influenciadores externos passivos tendem a Sistemas Fechados e servem à coalizão interna burocrática. Portanto, o tempo de existência da organização, também, constitui uma característica importante nos estudos sobre as configurações de poder.

Pereira (2003) verificou, também, que a predominância da autocracia justifica-se porque a empresa, inicialmente estatal, origina-se no período militar brasileiro, reforçando um ambiente e um executivo principal autoritário imposto pelo influenciador externo - o governo militar. O autor constatou que, mesmo após a privatização da empresa, a autocracia prevaleceu, pois os influenciadores externos (acionistas), formados por um *pool* de grupos privados, mantiveram-se dispersos e desorganizados e, deste modo, enfraquecidos para impor sua influência.

Ambos os estudos abordam a dinâmica das organizações no tempo e no espaço em que se inserem; e advertem para a necessidade de se estudar cada caso em particular, evitando-se erros de generalizações conceituais indevidas e superficiais, reforçando o postulado de que não se devem categorizar as organizações apenas

pelas suas características principais, como a tecnologia; pois a dinâmica organizacional estabelecida pelos processos ambientais, sociais, técnicos e históricos pode alterar as suas configurações de poder.

Delineia-se, assim, o problema de pesquisa proposto neste estudo: quais as configurações de poder predominantes em uma universidade pública federal, com tradição e forte presença de cursos na área tecnológica?

Estabeleceu-se como objetivo geral: identificar e descrever as configurações de poder predominantes em uma universidade pública federal, com forte tradição na área tecnológica; e como objetivos específicos:

- a) Identificar as possíveis relações existentes entre as configurações de poder verificadas e as variáveis demográficas e ocupacionais dos empregados (área de lotação, função exercida, tempo de trabalho na Universidade, idade, escolaridade e sexo), de forma a elucidar possíveis dinâmicas intra-organizacionais;
- b) Analisar as causas de ocorrências de configurações de poder com alto ou baixo grau de influência dos especialistas da organização.

Para alcançar estes propósitos, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa. Partindo de um questionário sobre as configurações de poder (Anexo 1), estruturado e validado por Paz (1997) e respondido pelos funcionários da UFOP (docentes, técnicos e administrativos), obteve-se as configurações de poder predominantes na organização, após tratamentos estatísticos adequados, conforme se pode verificar no capítulo 7 desta dissertação, que trata da metodologia de pesquisa.

Estabelecidas as configurações de poder predominantes, elaborou-se um roteiro de entrevista temática, para esclarecer junto aos dirigentes da UFOP as possíveis contradições identificadas nas análises estatísticas.

Esta pesquisa contribuirá para o aprendizado sobre a dinâmica das relações de poder nas organizações, na medida em que possibilita um estudo que incorpora dimensões ambientais, sociais, técnicas e históricas, abrangendo um amplo

arcabouço de análise. Contribuirá, também, no sentido de verificar a capacidade descritiva do modelo de relações de poder desenvolvido por Mintzberg (1992), considerando a diversidade de modelos e abordagens existentes e, até mesmo, divergentes entre si. Estas contribuições podem tornar-se representativas para aqueles que se dedicam ao tema, ampliando ou restringindo escopos e modelos propostos na literatura e em pesquisas acadêmicas.

Além destes aspectos, apesar de não estudar o poder de um ponto de vista social amplo, Mintzberg (1992) pondera sobre a importância de se compreender as relações de poder nas organizações, para compreender os indivíduos e a sociedade, posto que, cada vez mais encontramos-nos em um mundo de organizações.

Esta dissertação estrutura-se em nove capítulos que, além desta Introdução, tratam dos referenciais teóricos, que fundamentam a pesquisa, da metodologia adotada, das conclusões e das considerações finais. O referencial teórico contempla quatro planos de abordagem:

- Algumas perspectivas acadêmicas sobre as relações de poder nas organizações e as críticas ao modelo de Mintzberg (1992);
- Os fundamentos e as características do modelo de Mintzberg (1992), que demarcam esta dissertação;
- As universidades, enquanto sistemas orgânicos, e sua similaridade com empresas de base tecnológica;
- Breve história das universidades federais brasileiras, constituição e particularidades da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP.

## **2 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE**

Mintzberg (1992) conceitua o poder como a capacidade de afetar os resultados das organizações e considera que os agentes capazes de tal influência podem situar-se no seu interior ou em seu entorno. Para o autor, esta capacidade de influência reside na determinação de ações e, principalmente, na implementação destas ações, pois as ações caracterizam, efetivamente, a influência dos agentes internos e externos, de tal forma que controlar as decisões não assegura o exercício do poder, no sentido em que o autor o conceitua. Pode-se inferir que entre a decisão e a ação existem influenciadores em ato.

O autor advoga que a capacidade de influência dos atores organizacionais reside, tanto na autoridade estrutural, quanto na sua mobilidade funcional, abrangendo aspectos macro-estruturais e micro-organizacionais do fenômeno das relações de poder nas organizações. Pondera, ainda, que, além de deter alguma capacidade de influência, os atores precisam dedicar-se a influenciar as decisões e as ações, e dispor de habilidade para tanto. Do resultado destes aspectos estruturais e funcionais e da disposição e habilidade dos agentes para influenciar, depreende-se o fluxo das relações de poder nas organizações, estabelecendo a dinâmica organizacional.

Segundo o autor, para influenciar o comportamento da organização, os agentes internos ou externos podem valer-se da propriedade, da autoridade hierárquica, de habilidades e características pessoais, da burocracia, da ideologia que permeia algumas organizações e da complexidade de suas tarefas. O autor esclarece, ainda, que as decisões e ações tomadas nas organizações, ocultam intenções e estados mentais que conduzem indivíduos e grupos a fazerem o que fazem. A estas intenções e estados mentais, atribui o nome de “objetivos”.

O autor destaca que, nem sempre, os objetivos dos agentes internos e externos correspondem à missão da organização. Segundo o autor, a missão de uma organização refere-se à sua função básica na sociedade e os objetivos (intenções e



estados mentais) referem-se a interesses de indivíduos e grupos. O autor nomina, por objetivos operativos, as metas traçadas para a organização, que normalmente compreendem a sobrevivência, a eficiência, e o crescimento; e, em alguns casos, a sua missão; todos estabelecidos com o propósito de satisfazer as necessidades individuais ou coletivas dos indivíduos que participam e predominam na dinâmica organizacional.

O autor termina seu preâmbulo comparando o poder a uma obra de teatro:

[...] o poder é uma obra de teatro. Em nossa sociedade, o poder nas organizações e em seu entorno é uma espécie de tragicomédia; nós gostaríamos de rir e às vezes o fazemos, mas muitas vezes também choramos [...] a organização instrumental [controlada por um agente externo] descreve-se como uma 'representação do poder em dois atos'; o sistema fechado [controlada por um agente interno burocrático] como uma 'representação privada em um só ato'; as autocracias [organização controlada pessoalmente por um agente interno] como um solo; as organizações missionárias [com forte ideologia] como 'uma obra com paixão', as meritocracias [dependentes de conhecimentos e habilidades de técnicas específicas] como um 'espetáculo com muito talento'; e as arenas políticas [em que não existe um agente interno ou externo predominante] como 'um espetáculo circense com muitos cenários' (MINTZBERG, 1992, p. XXIII-XXIV).

Hardy e Clegg (2001, p.261) com o propósito de “construir uma reconceituação do poder como um meio necessário para promover a ação coletiva”, exploram as duas linhas históricas do pensamento dominante - a funcionalista e a crítica - e analisam como ambas influenciaram trabalhos mais recentes sobre o tema. De acordo com os autores, as teorias de Marx e Weber dão origem às duas perspectivas históricas do pensamento dominante: a funcionalista e a crítica. Os funcionalistas não consideram os arranjos organizacionais estruturas de poder, mas estruturas de autoridades formais, legítimas e funcionais. Para os adeptos do funcionalismo, o poder exercido fora dessa estrutura constitui resistências e, portanto, reveste-se de caráter ilegítimo e disfuncional.

Na perspectiva crítica, as estruturas organizacionais estabelecem as relações de poder e os meios de dominação hierárquica. Os adeptos da perspectiva crítica consideram as resistências como fenômenos naturais e fonte de emancipação do sujeito. Estabeleceram, também, algumas bases para o exercício deste poder informal, não legitimado pela estrutura, tais como: a capacidade de reduzir incertezas, a especialidade técnica, a posse e o controle de recursos escassos, e o

acesso a membros do alto escalão. Em ambas as perspectivas, no entanto, trata-se o poder como propriedade e, portanto, como atributo passível de posse (HARDY e CLEGG, 2001).

Os autores diferenciam os pensamentos de Marx e Weber pelas fontes de poder que consideram. Marx admite o poder apenas pela propriedade e pelo controle dos meios de produção, ao conceber classes sociais e interesses historicamente pré-determinados; Weber, por seu turno, advoga que “o poder deriva tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações” (HARDY e CLEGG, 2001, p.262).

Neste sentido, Marx não admite que as relações de poder possam originar-se das interações sociais, ao contrário de Weber, que admite a subjetividade nas diversas identidades ocupacionais, dentro da ordem dominante na organização. Desta forma, Weber admite que os membros da organização exercem algum poder, tanto para desafiar, quanto para reafirmar a estrutura formal estabelecida. Ambos, no entanto, consideram que as relações de poder originam-se da estrutura de classes e, conseqüentemente, da estrutura organizacional determinada pela classe dominante (HARDY e CLEGG, 2001).

Além das perspectivas funcionalista e crítica, Hardy e Clegg (2001) relatam que Foucault (2006) abre uma nova perspectiva para se pensar o poder, que não se estabelece a partir de princípios de propriedade de um atributo. Para Foucault (2006) as relações de poder encontram-se na trama social e na interação, de tal forma que ninguém o possui. Apesar de tratar do poder como processo, Foucault (2006) admite a má distribuição de recursos na sociedade, o que acaba por estabelecer a hegemonia de uma classe sobre as demais. De acordo com Hardy e Clegg (2001), o pensamento de Foucault (2006) sobre as práticas disciplinares consiste na reinterpretação do sistema de regras da burocracia de Weber.

Foucault (2006) desafia funcionalistas e críticos ao dissociar o poder da idéia de posse. No entanto, tanto funcionalistas quanto críticos procuram apropriar-se de suas idéias, associando-as às suas respectivas linhas de pensamento: os funcionalistas consideram Foucault contrário à idéia de libertação e emancipação;

enquanto os críticos defendem que o trabalho de Foucault conjuga-se com a idéia de resistência (HARDY e CLEGG, 2001).

Hardy e Clegg (2001) acabam por não encontrar uma conciliação possível entre as linhas de pensamento funcionalista e crítica e acrescentam uma nova abordagem para o debate sobre as relações de poder: o poder enquanto interação social na perspectiva Foucaultiana. Estabelecem-se, assim, três perspectivas distintas, segundo os autores:

- O poder enquanto propriedade e direito da classe dominante;
- O poder enquanto propriedade e direito das classes dominantes e dominadas;
- O poder enquanto produto da interação social.

Os autores concluem, também, que o debate dá-se em torno da ontologia, ao discutir o poder como variável dependente ou independente, e da epistemologia ao incluir ou rejeitar o racionalismo do poder (HARDY e CLEGG, 2001, p.281).

Hardy e Clegg (2001), a propósito de todo este debate, classificam alguns autores como funcionalistas, dentre eles Mintzberg, por referir-se à política como um comportamento informal, paroquial, divisivo e ilegítimo. Neiva e Paz (2005, p.104), no entanto, afirmam que Mintzberg alinha-se ao pensamento de Foucault (2006), na medida em que define o poder como “a capacidade de afetar resultados da organização”, caracterizando-o como movimento, da mesma forma que Foucault (2006) advoga que só se concebe o poder no seu exercício.

Neiva e Paz (2005, p.104) argumentam ainda que a teoria de Mintzberg “contempla várias dimensões do poder, articulando os níveis individual e coletivo, interno e externo, intra e entre grupos.” Falcini (1993) afirma que Mintzberg não nega a natureza prescritiva de sua teoria, mas que o autor alerta que não se devem tomar suas idéias como visão de mundo, mas como uma estrutura de referência teórica. Mintzberg (1992) admite, também, que seu modelo parte de reduções da realidade, assim como qualquer outro modelo, que procura explicar o mundo real.

Hardy e Clegg (2001) afirmam que Mintzberg (1992) nunca se apropriou da idéia de que se podem usar as relações de poder para gerenciar os significados e criar legitimidade de uma classe dominante. Sobre este aspecto, Neiva e Paz (2005, p.105) assinalam que dentre as configurações de poder estabelecidas por Mintzberg, encontra-se a Missionária, na qual o grande influenciador “é a ideologia, que favorece uma forte identificação de seus membros”.

Registra-se, ainda, que as características de legitimidade e não-legitimidade defendidas por Mintzberg (1992) diferem daquelas defendidas pelos funcionalistas: se, para os funcionalistas, a legitimidade encontra-se na autoridade hierárquica da estrutura de cargos, para Mintzberg (1992) a influência exercida por especialistas, que se utilizam de seus conhecimentos e habilidades para influenciar o comportamento da organização e por operários não qualificados, que utilizam a burocracia com o mesmo propósito, também recobre-se de legitimidade.

Falcini (1993) afirma, também, que Mintzberg (1992) advoga que o mundo das organizações tende a auto-ordenar-se de modo natural, sugerindo que o autor adota a sociologia da regulação que, segundo Burrell e Morgan (1979), caracteriza os conflitos na sociedade contemporânea como disfunções, que o próprio sistema social encarrega-se de resolver, voltando a seu estado de equilíbrio. Entende-se, no entanto, que Mintzberg (1992) refere-se a movimentos de luta pela defesa de interesses nas organizações, que tendem ao fim, ainda que temporariamente, pela prevalência de um dos grupos. Estes movimentos de luta, no entanto, segundo o autor, renovam-se, periodicamente, e dão origem a novas configurações organizacionais, em ciclos intermitentes de ajustes, aproximando-se da perspectiva foucaultiana de poder.

Mintzberg (1992) propõe, assim, um olhar para o predominante, como admite Foucault (2006) ao ponderar sobre a divisão inadequada de recursos na sociedade, Pagés *et al* (1987) ao tratar da lógica do capital, que determina a prevalência de uma classe dominante sobre as demais, e Enriquez (2002) ao denunciar o esvaziamento de instituições estruturantes da sociedade, como o Estado e a família, e a capacidade das empresas de mobilizar a sociedade em torno de seus valores, práticas e crenças:

[...] Simplesmente a empresa, em função do esvaziamento progressivo de outros pólos de identificação e de referência (Estado, classe social, família), instaura-se como o ator principal da sociedade e exporta para as outras organizações os seus valores (a competição e o sucesso econômico), sua visão pragmática do mundo, suas normas de eficácia, de combate, de *performance* (ENRIQUEZ, 2002, p.18).

Acredita-se, assim, que Mintzberg (1992) trata das relações de poder nas organizações, considerando que a prevalência de um grupo pode ser afetada pela prevalência de outro, dadas as mudanças nas características ambientais, sociais, técnicas e históricas. Como se pode observar, não existe consenso quando se trata da classificação de autores em um ou outro paradigma ou em perspectivas históricas. O autor inicia seus estudos tratando, exatamente, dos influenciadores externos e internos à organização e dos efeitos da prevalência de cada um deles, sobre as configurações de poder.

### 3 OS INFLUENCIADORES E AS CONFIGURAÇÕES DE PODER

O estudo de Mintzberg (1992) sobre as relações de poder, conforme relata Falcini (1993), originou-se em autores da escola estruturalista como Allison, Etzioni e Hirschman, que estabeleceram tipologias organizacionais considerando características como:

- Os meios utilizados para controlar o comportamento dos membros da organização: coercitivos, remunerativos ou normativos;
- Os beneficiários internos e externos às organizações: os proprietários, os clientes, os membros da organização e o público em geral;
- A utilização da voz (luta) ou da retirada (fuga) pelos membros da organização;
- A complexidade e a burocracia das organizações;
- Os jogos políticos; e
- A centralização ou descentralização da autoridade.

A partir da integração destas características, Mintzberg (1992) desenvolveu o modelo, designado por configurações de poder, e determinou os elementos-chave, para se compreender os comportamentos organizacionais, segundo sua perspectiva:

- Os influenciadores internos e externos que participam do jogo organizacional;
- Os meios ou recursos utilizados para influenciar o comportamento da organização: as características pessoais, a burocracia, a ideologia, a habilidade técnica ou a habilidade política; e
- Os sistemas de metas organizacionais, excludentes ou não entre si, almejados pelos influenciadores: a missão ou fins da organização, a sobrevivência, a eficiência e o crescimento<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Mintzberg (1992) advoga que a maioria dos agentes prioriza o crescimento da organização, em detrimento da missão, para satisfazer necessidades pessoais como *status* e remuneração.

Mintzberg (1992) considera que a dinâmica do poder estabelece-se na medida em que os agentes internos e externos procuram influenciar o comportamento da organização, utilizando-se dos meios e recursos de que dispõem, para determinar o sistema de metas e a tônica organizacional e, conseqüentemente, satisfazer algumas de suas necessidades pessoais.

**QUADRO 1 - Agentes com influência, sistemas de metas e recursos utilizados para influenciar o comportamento da organização**

<b>Agentes com influência</b>	<b>Sistema de Metas*</b>	<b>Recursos de influência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externos</li> <li>• Internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A missão</li> <li>• A sobrevivência</li> <li>• A eficiência</li> <li>• O crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características pessoais</li> <li>• Burocracia</li> <li>• Ideologia</li> <li>• Habilidade técnica</li> <li>• Habilidade política</li> </ul>
<p>* Os sistemas de metas podem não guardar nenhuma relação de complementaridade entre si.</p>		

Fonte: Mintzberg (1992)

O autor argumenta que os participantes do jogo organizacional que optam por defender seus interesses, tornam-se agentes com influência. Ao contrário daqueles que optam pela lealdade (calam e obedecem) e não participam como agentes ativos, e daqueles que optam por deixar a organização.

Hardy e Clegg (2001, p.268-269) relatam que estudiosos críticos indagaram-se sobre as razões para a baixa ocorrência de resistência dos empregados em relação às estruturas estabelecidas, a exemplo daqueles agentes organizacionais que optam pela lealdade ou por deixar a organização. Dentre as razões encontradas destacam-se:

- A supressão de alternativas dos não-participantes, pois, no momento em que um agente determina o tema do jogo, determina, também, quem entra no jogo;
- A exclusão de alguns temas do processo decisório, confinando a agenda a questões "seguras";
- A moderação de percepções, cognições e preferências de um modo tal que as pessoas aceitem seu papel na ordem existente. De acordo com Pagés *et al* (1987), a classe dominante procura legitimar e justificar sua

dominação material, modelando percepções e cognições que “definem a realidade” em suas suposições culturais e normativas.

Acrescenta-se, dentre as razões para a baixa capacidade de resistência dos empregados, os jogos de competição estruturados na organização com base em restrições e privilégios (PAGÉS *et al*, 1987) e o desemprego estrutural que, segundo Castelhana (2005), amplifica o medo no ambiente de trabalho e contribui para a manutenção do modelo dominante, reduzindo as possibilidades de respostas coletivas ao sistema de dominação:

O medo sempre esteve presente no ambiente laboral. A empresa sempre foi um ambiente estressor. [...] Mas, o aumento do desemprego estrutural e a propagação de suas conseqüências devastadoras amplificam o medo no ambiente de trabalho, deixando o trabalhador mais vulnerável, e em situação muito fragilizada. [...] o maior medo de quem tem emprego hoje, é perdê-lo (CASTELHANO, 2005, p.15).

Neste sentido, segundo Mintzberg (1992), para influenciar os resultados da organização, o agente deve dispor de alguma fonte ou base de poder, uma dedicação enérgica e habilidade política, de tal forma que não adianta ao agente deter uma fonte de poder, se não dispender esforço ou dispor de habilidade para exercê-lo. O autor cita o exemplo das universidades, onde aqueles que, efetivamente, participam das comissões e comitês acabam por influenciar mais a organização, mas adverte que, segundo suas observações, poucos membros destas instituições dispõem-se a participar destas atividades.

Segundo o autor, aqueles que detêm fontes de poder informal devem se esforçar mais que os demais para influenciar o comportamento da organização, pois se não podem dar ordens, devem vencer batalhas, arriscando-se no jogo organizacional.

As fontes de poder, segundo Mintzberg (1992), estabelecem-se pela dependência da organização em relação a alguns meios e recursos, por determinação legal ou pela reciprocidade de trocas. Segundo o autor, podem-se sintetizar estas fontes de poder nas seguintes bases:

- O controle de um recurso essencial, escasso e insubstituível para a organização (conhecimento, habilidade, matéria-prima, dentre outros).



- O controle de disposições legais que regulamentam o funcionamento das organizações e que, também, determinam prerrogativas a seus proprietários, sócios, diretores e empregados.
- O acesso a agentes com influência, explorado por membros da família, amigos dos executivos da organização, amigos dos agentes governamentais, pessoas ou grupos que controlam clientes essenciais, agentes que controlam os meios de comunicação de massas, dentre outros. Nestes casos, geralmente, estabelecem-se mecanismos de trocas.

Os agentes externos, segundo Mintzberg (1992), não pertencem à organização, mas utilizam suas fontes de influência para afetar o comportamento dos agentes internos e, conseqüentemente, os resultados da organização. Desta forma, estabelecem-se arranjos organizacionais (coalizões) entre agentes internos e externos com influência, que determinam certa distribuição na capacidade de influenciar os resultados da organização, visando satisfazer as suas necessidades.

Mintzberg (1992) relaciona os seguintes agentes na coalizão externa:

- Os proprietários que possuem o título oficial de propriedade da organização.
- Os associados que proporcionam recursos à organização.
- Os clientes que adquirem os produtos e serviços.
- Os competidores.
- Os sindicatos e associações profissionais.
- Grupos com interesses especiais: as famílias, líderes da opinião pública, movimentos de conservação, instituições locais e o governo.
- Os diretores da organização que não participam do dia-a-dia da organização.

Segundo o autor, na coalizão interna encontram-se os seguintes agentes:

- O executivo principal.

- Os trabalhadores que participam diretamente da laboração de produtos e serviços (desde mecânicos e operários fabris até os médicos e enfermeiros de um hospital, por exemplo).
- Os diretores e gerentes na hierarquia de autoridade.
- Os empregados especializados em planejamento e controle.
- O pessoal de assistência (apoio administrativo).
- Os conselheiros legais.

**QUADRO 2 - Agentes das coalizões externa e interna e suas bases de poder**

<b>Agentes externos</b>	<b>Agentes internos</b>	<b>Bases ou fontes de poder</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proprietários</li> <li>• Associados</li> <li>• Clientes</li> <li>• Competidores</li> <li>• Sindicatos e associações profissionais</li> <li>• Grupos com interesses especiais</li> <li>• Diretores da organização ausentes do seu cotidiano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executivo principal</li> <li>• Trabalhadores ligados à produção</li> <li>• Diretores e Gerentes na hierarquia de autoridade</li> <li>• Empregados de planejamento e controle</li> <li>• Pessoal de apoio administrativo</li> <li>• Conselheiros legais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de um recurso essencial</li> <li>• Controle de disposições legais</li> <li>• Acesso a agentes com influência</li> </ul>

Fonte: Mintzberg (1992)

### 3.1 Os influenciadores externos

Segundo Mintzberg (1992), as organizações encontram-se imersas em um contexto de forças e influências intrincadas, que procedem de uma grande variedade de grupos com necessidades próprias. Segundo o autor, os proprietários, os associados, as associações de empregados e certos públicos específicos que cercam a organização, constituem os principais grupos externos, que procuram influenciar o comportamento da organização, com o propósito de satisfazer suas necessidades.

### **3.1.1 Os proprietários**

Segundo Mintzberg (1992), os proprietários distinguem-se dos demais agentes externos pela posse do título legal de propriedade da organização (comerciantes, acionistas, sociedades proprietárias de subsidiárias ou o governo). Alguns fundam e dirigem a organização, outros contratam o corpo diretivo para dirigi-la. Habitualmente, alocam o capital inicial e fazem aportes de capital para o seu funcionamento, esperando, com isso, benefícios monetários e/ou capacidade de influenciar as decisões e ações da organização.

O autor destaca que a propriedade pode concentrar-se em um ou poucos proprietários, ou em milhões deles (acionistas). A concentração ajuda a solucionar o problema de distanciamento, pois o proprietário estabelece uma relação mais estreita com o corpo diretivo. Em grandes organizações com muitos proprietários, o controle efetivo, geralmente, passa dos acionistas para os diretores. Nestes casos, os acionistas mantêm uma relação puramente econômica com a organização.

### **3.1.2 Os associados**

Os associados, segundo Mintzberg (1992), constituem aquele grupo de agentes que proporcionam recursos à organização (um provedor, um cliente, um sócio ou um competidor). Estes agentes não jogam, simplesmente, um jogo econômico e podem converter-se em agentes com influência na coalizão externa, pois defendem interesses diretos. Geralmente dispersos, conseguem força, na medida em que se organizam e, quanto mais dependem da organização, mais esforços farão para influenciá-la. O autor cita alguns fatores que podem motivar a influência destes agentes:

- Dependências da organização criadas por concentração de recursos (um provedor ou um cliente que controla o mercado, por exemplo).

- Dependência da organização na colocação de produtos, na aquisição de capital, na aquisição de fatores produtivos, e na contratação de força de trabalho.
- O acesso ou grau de amizade, que a organização mantém com associados (relações de fornecimento ou de atendimento de longo prazo, por exemplo).

Os competidores, que Mintzberg (1992), também, classifica como associados, freqüentemente vêm-se afetados pelas ações da organização e, portanto, procuram influenciar sua coalizão externa. A relação de amizade torna-se um fator importante neste jogo de influências: conhecem-se uns aos outros, aprendem a conviver e a fechar acordos cooperativos. Às vezes, utilizam-se das associações comerciais como mediadoras destes acordos (MINTZBERG, 1992).

### **3.1.3 As associações de empregados**

Segundo Mintzberg (1992), os empregados preferem influenciar a coalizão externa, porque, muitas vezes, não exercem influência interna no processo de tomada de decisões, e também, porque, deste modo, atuam coletivamente. As associações de empregados ou sindicatos podem tratar em condições de igualdade com a direção na mesa de negociações. Um empregado não pode fazer isso, individualmente.

Assim, os empregados afiliam-se a sindicatos e associações porque encontram-se, relativamente, desamparados e sem capacidade de influência na coalizão interna. Os empregados especializados, geralmente com maior influência na coalizão interna, recorrem à capacidade de influência das associações externas, se a organização não os trata com a importância devida (MINTZBERG, 1992).

Esta atuação dos sindicatos reforça-se pela dependência dos trabalhadores em relação à organização: se existe um descontentamento do empregado, faz mais sentido interferir na organização, que trocar de emprego (MINTZBERG, 1992).

### **3.1.4 Os públicos que cercam a organização**

Segundo Mintzberg (1992), a linha clássica de estudos econômicos considera as organizações como um instrumento da sociedade, dotada de missão e objetivos essenciais à mesma, de forma que a sociedade em geral pode influenciar nas suas decisões e ações. Esclarece, também, que a filosofia política considera legítimo que públicos externos tratem de controlar suas externalidades<sup>6</sup>; e que outras linhas de pensamento, consideram legítima a interferência do público, em geral, em questões morais e cívicas, que envolvem as organizações.

Mintzberg (1992) contempla todos os fatores supracitados como intervenientes no processo de influência das organizações e inclui, dentre os grupos com capacidade de influência, os seguintes agentes externos:

- A família e os amigos que detêm acesso aos dirigentes;
- Os defensores de interesses públicos, tais como editores de periódicos e clérigos, dentre outros;
- Grupos de interesses especiais: os governos em suas diversas formas, as populações locais e grupos organizados que se propõem a defender alguns interesses especiais, tais como raciais, ecológicos, conservacionistas, científicos, religiosos e estudantis. Estes grupos, em especial, atuam com mais frequência quando julgam o governo demasiado lento, prudente ou sem representatividade suficiente.

### **3.1.5 Os Conselhos de Administração**

Segundo o autor, os conselhos de administração situam-se entre as coalizões externa e interna e detêm cada vez menos poder de decisão, pois não se sentem confortáveis para deliberar sobre questões que não dominam, restringindo-se a

---

<sup>6</sup> Efeitos secundários produzidos pelas atividades da organização – a poluição, por exemplo.

discutir os dividendos de ações. Alguns agentes externos, no entanto, utilizam as fragilidades das organizações para incluir membros no seu conselho de administração, a exemplo de organizações que necessitam com frequência de recursos financeiros externos, que acabam por incluir vários representantes de instituições financeiras em seu conselho. Nestes casos, os agentes externos conseguem efetivamente influenciar as decisões internas, pois defendem interesses muito específicos.

### **3.2 Os meios externos de influência**

Segundo Mintzberg (1992), o exercício da influência pode dar-se de forma regular ou episódica; geral ou concentrada (dirigido a uma organização em especial); pessoal ou impessoal; de natureza construtiva ou obstrutiva; formal (baseado em prerrogativas legais) ou informal. O autor relaciona alguns meios, que os agentes externos podem se valer, para controlar a organização:

- As normas sociais - normas gerais de caráter ético, que concorrem para a formação dos indivíduos em determinada sociedade. As organizações acabam por ajustar seu comportamento a estas normas sociais que, no entanto, segundo o autor, revestem-se de caráter dinâmico no tempo e no espaço e, muitas vezes, carregam ambivalências difíceis de conciliar, como, por exemplo, as necessidades de manutenção do emprego e a redução de salários.
- As restrições formais - imposições legais específicas que pesam sobre as organizações. Segundo o autor, todos os agentes externos podem impor restrições formais às organizações.
- As campanhas de pressão - episódios informais de influência concentrada, levadas a termo por grupos específicos. Geralmente, acontecem quando as normas sociais e as restrições legais não conseguem regular o comportamento da organização. Os principais atores destas campanhas encontram-se em grupos com interesses especiais, que não detêm acesso a outros meios de influência.

- O controle direto - meios pessoais de influência exercidos sobre uma organização em especial e, freqüentemente, dirigidos a decisões específicas. Este tipo de influência geralmente se dá pelo acesso direto aos responsáveis pelas decisões da organização, pela inclusão de um membro no processo interno de tomada de decisão (grandes clientes, por exemplo, em processos de diligenciamento de compras) ou pela imposição de decisões à organização (subsidiárias).
- A inclusão de membros no conselho de administração - utilizado mais freqüentemente para obstruir que para apoiar.

### **3.2.1 Tipos básicos de coalizão externa**

Mintzberg (1992) pondera que os agentes externos podem ou não influenciar as decisões e ações da organização, na medida em que concentram o controle ou que se organizam, determinando três tipos de coalizão externa:

- Coalizão externa dominada – dominada por um único indivíduo ou grupo. Esta coalizão controla a coalizão interna, influenciando sobremaneira suas decisões e ações. Muito comum em organizações que estabelecem relações de dependência com algum agente externo.
- Coalizão externa dividida – poucos grupos externos se dividem no exercício do poder, não se reúnem para negociar acordos, e acabam por politizar a coalizão interna, que precisa atender a necessidades diversas de agentes externos com influência, para satisfazer pressões de direções distintas.
- Coalizão externa passiva – caracteriza-se por um grande número de agentes externos com influência, que não se articulam. Acabam por adotar uma atitude passiva. A coalizão interna passa a exercer o controle da organização, que tende a adaptar-se a alguns objetivos gerais externos pouco precisos. Em coalizões externas passivas, a existência do conselho de administração serve apenas para cumprir determinações legais. Segundo o autor, o próprio governo pode converter-se em uma coalizão

externa passiva, se suas agências reguladoras tentam influenciar uma organização e não comungam objetivos e intenções.

Na medida em que aumenta o número de agentes externos com influência, a coalizão externa passa de dominada à dividida, e de dividida à passiva. Porém, na medida em que os agentes externos organizam-se, esta lógica pode reverter-se: de passiva à dividida, e de dividida à dominada (MINTZBERG, 1992).

Uma coalizão externa dominada tende a debilitar a coalizão interna; uma coalizão externa dividida tende a politizá-la; e uma coalizão externa passiva tende a reforçá-la. Não raro, a coalizão interna faz esforços para pacificar a coalizão externa, tornando-a passiva, para que, assim, possa controlar o comportamento da organização (MINTZBERG, 1992).

**QUADRO 3 - Interações possíveis entre as coalizões externas e internas**

<b>COALIZÃO EXTERNA</b>	<b>COALIZÃO INTERNA</b>
<p><b>Dominada</b> Prevalência de um único influenciador externo dominante.</p>	<p><b>Debilitada</b> Os agentes internos submetem-se ao influenciador externo.</p>
<p><b>Dividida</b> Poucos grupos externos influentes, que não se reúnem para fechar acordos.</p>	<p><b>Politizada</b> Os agentes internos procuram satisfazer a interesses distintos dos influenciadores externos.</p>
<p><b>Passiva</b> Grande número de agentes externos, que não se articulam.</p>	<p><b>Dominada</b> Os agentes internos assumem o controle da organização.</p>

Fonte: Mintzberg (1992)

### 3.3 Os influenciadores internos e seus sistemas de influência

Segundo Mintzberg (1992), os empregados da organização (influenciadores internos) tomam decisões e empreendem ações, que podem pacificar ou tornar ativos os agentes externos. O autor relaciona os seguintes agentes na coalizão interna:



- O diretor executivo, que se encontra no vértice estratégico da organização.
- Os gerentes de nível intermediário, que unem o vértice estratégico ao núcleo operacional.
- Os operários do núcleo operacional, que desenvolvem atividades relacionadas aos fins da organização.
- Os analistas da tecno-estrutura, que desenvolvem atividades de aconselhamento e controle, com foco nas atividades-fim da organização.
- Os empregados de apoio, que apóiam o resto da organização em assessoramentos complementares, como: assessoria jurídica e relações públicas; e serviços operacionais, como: cafeteria e distribuição de correspondência.

O autor relata que o Conselho de Administração institui o Diretor Executivo como seu representante na coalizão interna. Este Diretor Executivo acaba adquirindo bases informais de poder, na medida em que concilia demandas, por vezes contraditórias, de outros agentes externos, para atender a pressões sociais, restrições formais, campanhas de pressão e controles diretos. Desta forma, o Conselho de Administração não consegue exercer tanta influência sobre seu preposto na coalizão interna.

Para converter as demandas externas em ações, inclusive as emanadas do Conselho de Administração, faz-se necessário que o Diretor Executivo encarregue outros agentes da organização de tarefas específicas. Para tanto, deverá contratar pessoas de nível intermediário e operacional, que atuem de acordo com as decisões que toma, mantendo seu controle sobre as outras partes do processo. Às pessoas de nível intermediário deverá delegar parte de sua responsabilidade formal. Estabelece-se, assim, a cadeia formal de autoridade (MINTZBERG, 1992).

Com o propósito de apoiar as decisões, constituem-se grupos de analistas da tecno-estrutura (assessorias que atuam com foco nas atividades-fim da organização), que analisam informações, recomendam decisões e ações e desenvolvem métodos e sistemas de coordenação e controle da organização (MINTZBERG, 1992).

Mas as pessoas contratadas podem tentar exercer influência sobre a organização, visando satisfazer suas próprias necessidades. Portanto, o Diretor Executivo não pode assegurar que os agentes internos se comportem de acordo com os interesses dos agentes externos a quem representa, ou de acordo com seus próprios interesses. Para neutralizar a influência dos demais agentes internos, o Diretor Executivo pode valer-se de métodos de controle personalizados ou burocráticos (MINTZBERG, 1992).

Na adoção de métodos burocráticos, os analistas da tecno-estrutura jogam um papel crucial e adquirem maior poder de influência, pois desenham e operam sistemas de controle com esta natureza. Porém, segundo Mintzberg (1992), a organização pode adquirir vida própria e originar outros agentes internos com influência, além do Diretor Executivo (MINTZBERG, 1992).

Ideologias compartilhadas pelos membros da organização, baseadas em tradições, crenças, mitos e histórias, podem influenciar sobremaneira o seu comportamento. Este sistema de influência apela para a lealdade dos agentes internos, inclusive do Diretor Executivo, fazendo com que se abstenham de expressar, abertamente, suas opiniões (MINTZBERG, 1992).

Segundo o autor, os especialistas da organização, também, podem estabelecer um sistema de influências, baseado em suas habilidades e conhecimentos. Este sistema permite que as pessoas expressem suas opiniões pessoais, influenciando a organização ainda que de forma desigual, pois, neste caso, os especialistas dispõem de bases de poder mais significativas que os demais agentes internos. O autor denomina este sistema de influência por Meritocracia.

Mintzberg (1992) assinala que a forma como estes sistemas se combinam em cada organização - em condições de igualdade ou de prevalência - determina o tipo de coalizão interna que tenderá a prevalecer na mesma. A existência concomitante e equilibrada destes sistemas de influências (personalizado, burocrático, ideológico e meritocrático) dá origem ao sistema político, não legitimado na estrutura formal e normalmente acompanhado de conflitos, onde a opção voz faz-se mais freqüente.

Estabelecem-se, assim, segundo o autor, quatro sistemas básicos de influência interna:

- a) O sistema de autoridade, que utiliza controles burocráticos ou pessoais para controlar a organização, dividindo os agentes internos em superiores e subordinados;
- b) O sistema ideológico, que admite todos os agentes como membros influentes na organização;
- c) O sistema de habilidades, que considera os *experts* como agentes de maior influência interna; e
- d) O sistema político, que considera os membros da organização como jogadores.

**QUADRO 4 - Agentes internos e sistemas de influência**

<b>Agentes internos</b>	<b>Sistemas de influência</b>	<b>Situação dos agentes internos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretor Executivo</li> <li>• Gerentes de nível intermediário</li> <li>• Operários do núcleo operacional</li> <li>• Analistas da tecno-estrutura</li> <li>• Empregados de apoio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de autoridade, baseado em controles pessoais.</li> </ul>	Dividem-se em superiores e subordinados.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de autoridade, baseado em controles burocráticos.</li> </ul>	Dividem-se em superiores e subordinados.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema ideológico, baseado em crenças, tradições e histórias.</li> </ul>	Admite todos os membros como influenciadores.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de habilidades, baseado em habilidades e conhecimentos.</li> </ul>	Os <i>experts</i> controlam a organização.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema político, que estrutura jogos intensos na organização.</li> </ul>	Os agentes internos transformam-se em jogadores.

Fonte: Mintzberg (1992)

### 3.3.1 O Diretor Executivo

Segundo Mintzberg (1992), o Diretor Executivo constitui-se no agente mais poderoso na organização e em seu entorno, pois além da influência formal exercida sobre a coalizão interna, exerce influência informal sobre a coalizão externa, devido às suas

ações na tentativa de conciliar as demandas do ambiente externo. Portanto, controla as prerrogativas legais, e detém maior acesso aos agentes externos: um dos poucos membros internos que pode contemplar a totalidade da organização e acessar a fontes externas de informações e recursos que poucos acessam.

As bases internas de sua capacidade de influência originam-se de sua legitimidade, e asseguram-lhe prerrogativas como: contratar e demitir; impor decisões ou vetar propostas de outros membros da organização (coerção); determinar o sistema de remuneração e de retribuição (recompensa) (MINTZBERG, 1992).

O sistema de autoridade constitui o seu mais importante meio de influência e pode basear-se na burocracia ou em suas características pessoais, valendo-se de seu carisma e de suas habilidades políticas, para controlar o comportamento da organização. Pode fazer uso, também, de ideologias, atribuindo valor e dando um propósito à estrutura social. Neste caso, transforma um grupo de pessoas neutras em um grupo comprometido com a organização (MINTZBERG, 1992).

Segundo o autor, estes aspectos, no entanto, não asseguram que ele detenha o controle do comportamento dos agentes internos e externos. A sua capacidade de influência depende de outras condições, como a influência que ostenta na coalizão externa: numa coalizão externa dominada, por exemplo, o executivo segue-lhes as ordens. Depende, também, da graduação em que outros agentes internos podem exercer influência: quanto mais influência outros agentes internos exercem, menor a capacidade de influência do Diretor Executivo.

Mintzberg (1992) destaca que os diretores executivos, geralmente, comprometem-se com os resultados da organização e orientam-se para objetivos operacionais. Como seus objetivos pessoais relacionam-se ao *status*, buscam com frequência organizações que lhes proporcionem melhores posições. Privilegiam, portanto, a sobrevivência e o crescimento da organização, mas podem comportar-se de forma conservadora, visando à sobrevivência, ou no extremo da obsessão pelo crescimento em caso de incompatibilidade entre os dois objetivos.

### 3.3.2 Os Gerentes Intermediários

Segundo Mintzberg (1992), a grande diferença entre o Diretor Executivo e os Gerentes Intermediários reside na quantidade de agentes internos sob sua autoridade e no acesso aos agentes externos com influência. Na medida em que se desce na hierarquia, esses fatores vão tornando-se cada vez mais impeditivos para o exercício da influência e o controle burocrático torna-se restritivo a tal ponto, que os Gerentes de nível operacional precisam utilizar os sistemas políticos e suas habilidades como meio de influência. Se a organização sustenta-se em tradições, crenças e valores fortes, estes Gerentes podem valer-se, também, da ideologia como meio de influência.

Quanto mais alto o posto de um Gerente na hierarquia de autoridade, maior o seu compromisso com a organização, e mais importante para ele a sobrevivência dela. Os supervisores de primeira linha<sup>7</sup>, por seu turno, alegam-se satisfeitos pelo *status* adquirido, e por abandonar o trabalho operativo. No entanto, nutrem menor compromisso com os valores da organização que os Gerentes de escalões superiores (MINTZBERG, 1992).

Segundo o autor, os Gerentes Intermediários procuram construir impérios próprios, pois sua capacidade de influência, *status* e remuneração guardam relação direta com o tamanho da unidade que dirigem. Tendem a priorizar o crescimento de sua unidade, em detrimento ao crescimento da organização como um todo, uma vez que o crescimento da organização implica crescimento de outros Gerentes Intermediários, seus rivais diretos na luta por influenciar o comportamento da organização (MINTZBERG, 1992).

Este fenômeno explica-se, também, pela necessidade de autonomia: quanto maior a unidade dirigida, maior a autonomia de seu dirigente. Esta necessidade de autonomia incentiva ao que o autor chamou de balcanização da organização: criação de unidades independentes. Isto se consegue, por exemplo, em processos

---

<sup>7</sup> Supervisores de primeira linha atuam na supervisão de núcleos operacionais de menor posição hierárquica.

de departamentalização da organização por unidades de negócios, com base em produtos ou mercados, de forma a manter o maior número de funções sob controle da mesma unidade (MINTZBERG, 1992).

### 3.3.3 Os operadores

Segundo Mintzberg (1992), todo o peso da estrutura administrativa e da tecno-estrutura recai sobre este nível estrutural. Os operadores encarregam-se de fazer o que a organização se propõe a realizar em termos de produtos e serviços. Neste nível de funções incluem-se operadores qualificados e não-qualificados: de operadores de máquinas em uma fábrica aos médicos e enfermeiros em um hospital, ou professores em uma universidade. Os operadores tendem a identificar-se muito menos com a organização, que os Diretores e Gerentes.

Segundo o autor, pode-se, facilmente, padronizar o trabalho dos operadores não-qualificados, utilizando-se do sistema burocrático de controle. Esses operadores acabam dispondo de pouca margem de ação e, conseqüentemente, detêm pouca capacidade de influência. Se agirem coletivamente, no entanto, conseguem influenciar a organização valendo-se do sistema político. Tendem a formar grupos cujos líderes representam valores contrários aos do sistema predominante.

Os objetivos dos operadores não-qualificados convertem-se em objetivos do grupo, pois sua capacidade de influência reside na coletividade, e não nos indivíduos. O trabalho proporciona-lhes pouca satisfação, por se tratar de operações rotineiras, simples e extremamente controladas pelos administradores, de forma que não satisfaz suas necessidades de primeira ordem como realização e *status*. Podem satisfazer suas necessidades de segurança por meio da atuação dos sindicatos, mas precisam satisfazer suas necessidades sociais, no local de trabalho. Procuram, portanto, conservar as relações sociais estabelecidas. Quando sentem que a estrutura social encontra-se sob ameaça, resistem, informalmente, às ordens (MINTZBERG, 1992).

Segundo o autor, procuram valer-se da coletividade para impor normas e procedimentos como promoção por antigüidade, de forma a reduzir a arbitrariedade de supervisões personalizadas. Ironicamente, quando lhes interessa, valem-se da burocracia contra os administradores, seguindo à risca os procedimentos determinados pela tecno-estrutura, de forma a tornar morosos os processos, para impedir a implementação de decisões com as quais não concordam ou, simplesmente, para chamar atenção dos Gerentes para sua existência.

Mintzberg (1992) diferencia os operadores qualificados dos demais, pela natureza de seu trabalho, que requer alto grau de capacitação e conhecimentos. O trabalho consiste de atividades mais interessantes e atrativas que o trabalho dos operadores não-qualificados, e sua complexidade dificulta o controle mais estreito, por parte dos administradores, dando origem a uma nova relação de poder entre operadores e administradores, que devem conceder-lhes mais autonomia e não podem padronizar suas atividades na extensão que gostariam.

A dependência dos operadores qualificados para com a organização e seu compromisso com a mesma estabelecem-se em níveis reduzidos. A ideologia da organização, deste modo, não se mostra eficaz no controle de seu comportamento, pois orientam-se para a ideologia profissional. Confiam no sistema de habilidades como meio de influência e podem exercer esta influência valendo-se de grupos internos (coalizão interna) e, também, de suas associações profissionais na coalizão externa (MINTZBERG, 1992).

“Em organizações em que o núcleo operacional compõe-se, majoritariamente, por operadores profissionais, como é o caso dos hospitais e das universidades, os objetivos dos operadores profissionais como grupo jogam um papel fundamental.” (MINTZBERG, 1992, p.160). O autor constata, no entanto, que nas universidades, apesar de caracterizarem-se por organizações com prevalência de profissionais especializados, ainda percebe-se o Diretor Executivo como o agente mais poderoso do sistema.

Segundo o autor, os objetivos de grupo entre operadores qualificados incluem a proteção das relações sociais e, também, profissionais. Estes agentes fazem

questão de manter sua autonomia, em relação a outros agentes internos e externos. Os seus objetivos, também, incluem a melhoria do prestígio e dos recursos necessários à atividade que realizam. O efeito disto traduz-se numa pressão para o crescimento da organização, ao contrário dos Gerentes Intermediários, que priorizam o crescimento de suas unidades de trabalho em detrimento do crescimento da organização.

Procuram hierarquizar as relações entre especialistas da organização, em função das especialidades nela existentes, o que contradiz o sistema ideológico que favorece a “igualdade” entre os membros. Objetivam a excelência profissional, que pode contrariar os objetivos da organização e as necessidades dos clientes. “[...] como no caso do cirurgião muito predisposto para intervir, para assim melhorar suas habilidades, ou do professor universitário que está tão obcecado com a investigação, que não dispõe de tempo para seus estudantes” (MINTZBERG, 1992, p.160).

Segundo Mintzberg (1992), pode-se reduzir esta tendência pelo rigor na excelência profissional, aproximando estes profissionais dos clientes, de forma a favorecer relações personalizadas. Neste caso, tendem a valorizar o serviço que prestam: a missão da organização, que se converte em um de seus objetivos. Diferente dos administradores que geralmente privilegiam objetivos abstratos e impessoais como o crescimento e a eficiência.

### **3.3.4 Os analistas da tecno-estrutura**

Ocupam-se do *design* organizacional, da direção do sistema formal de controle e da adaptação da organização ao ambiente externo. Podem desempenhar funções como: planejamento, contabilidade, análises estratégicas, investigações operativas de planejamento e controle da produção e análise de sistemas. Mintzberg (1992) relaciona quatro pressupostos a respeito dos analistas:

- a) Não dispõem de autoridade formal para tomar decisões.
- b) Normalmente caracterizam-se por profissionais qualificados.



- c) Comprometem-se com a mudança organizacional, porém obcecaram-se pela estabilidade da organização como resultado de seu trabalho.
- d) Para aplicar suas técnicas necessitam de objetivos operacionais.

Segundo o autor, geralmente os analistas aconselham Gerentes Intermediários e não detêm autoridade formal, para a tomada de decisão. Sua capacidade de influência reside na sua *expertise*, pois dominam e aplicam técnicas complexas adquiridas fora da organização. Valorizam suas necessidades de realização profissional, mas privilegiam a autonomia, acabando por sentirem-se frustrados devido à falta de autoridade formal para a tomada de decisão.

Por outro lado, seu trabalho serve para “institucionalizar” o trabalho dos dirigentes, tornando formal a responsabilidade e a autoridade dos Gerentes Intermediários e transformando os controles personalizados do Diretor Executivo em controles burocráticos. Deste modo, obtêm capacidade de influência sobre certos Gerentes Intermediários, sustentados pelos sistemas que desenvolvem (MINTZBERG, 1992).

Nas organizações burocratizadas, normalmente a tecno-estrutura ostenta maior capacidade de influência. Por outro lado, se a organização conta com um sistema ideológico muito forte, não necessita de controles burocráticos, nem de analistas para este fim. Portanto, os analistas se opõem à perpetuação de ideologias, e perseguem a burocratização da organização, como objetivo: “[...] querem que a organização se prostre ante o altar da ciência administrativa.” (MINTZBERG, 1992, p.163)

Segundo o autor, motivam-se, também, pela excelência profissional, assim como os operadores qualificados. Seus conhecimentos de caráter geral aplicam-se a uma gama enorme de organizações, facilitando sua movimentação freqüente entre elas, pois existe demanda para seus trabalhos. Demonstram, assim, pouca identificação com a organização e com sua missão. Ao contrário dos operadores qualificados, não mantêm contatos personalizados com os clientes, o que poderia abrandar sua obsessão pela excelência profissional. Ironicamente, apesar de não se identificarem com a organização, convertem-se nos maiores entusiastas pela eficiência, que guarda relação estreita com os sistemas que desenvolvem.

Para aumentar sua importância e sua capacidade de influência tendem a promover mudanças constantes na organização, ao mesmo tempo em que querem a sua estabilidade, para manter o *status quo*, agindo de forma conservadora. Desta forma, buscam mudanças constantes, porém moderadas, cuidadosas e conservadoras, reguladas e sob seu controle, pois mudanças demasiadas podem colocar em risco os controles que desenvolveram (MINTZBERG, 1992).

Segundo Mintzberg (1992), os analistas necessitam demonstrar o valor dos sistemas que desenham e para tanto perseguem objetivos operacionais (mensuráveis), de preferência do tipo econômico. Em algumas organizações existe um verdadeiro culto (ideologia) à eficiência e, portanto, aos analistas da tecno-estrutura e aos sistemas que desenvolvem.

### **3.3.5 O pessoal de apoio**

Mintzberg (1992) caracteriza o pessoal de apoio como grupos que proporcionam à organização uma grande variedade de serviços. Compreendem grupos qualificados ligados ao Corpo Diretivo, que apóiam o resto da organização em assessoramentos complementares como assessoria jurídica e relações públicas e os não-qualificados nos níveis inferiores da hierarquia, que prestam serviços operacionais como cafeteria e distribuição de correspondência.

Segundo o autor, o pessoal de apoio não-qualificado, diverso e disperso, executa serviços pouco críticos para a organização, dificultando a sua organização enquanto grupo, ao contrário dos operadores não-qualificados, que podem agrupar-se para influenciar a organização. Constitui o grupo com menor capacidade de influência na coalizão interna.

O pessoal de apoio qualificado desenvolve uma afirmação profissional muito forte, como os analistas e os operadores qualificados. Afiliam-se profissionalmente e desenvolvem trabalho de grande mobilidade dentro e fora da organização. Valem-se, assim, do sistema de habilidades para exercer influência (MINTZBERG, 1992).

Vinculam-se pouco a objetivos operacionais, à eficiência econômica e ao controle burocrático. Não pressionam por autonomia, uma vez que se caracterizam por formar pequenos grupos, que se pode contratar no meio externo, mas articulam-se para participar da tomada de decisões (MINTZBERG, 1992).

**QUADRO 5 - Agentes internos, compromisso com a organização e sistemas de influência**

<b>Agente</b>	<b>Compromisso com a organização e Sistemas de influência</b>
<p><b>Diretor Executivo</b> O agente mais poderoso na organização e em seu entorno.</p>	<p>Orienta-se para a sobrevivência e o crescimento da organização, para satisfazer suas necessidades pessoais de <i>status</i>. O sistema de autoridade constitui o seu mais importante meio de influência. Pode fazer uso também de ideologias e da política.</p>
<p><b>Gerentes Intermediários</b> Elo de ligação entre o vértice estratégico e o núcleo operacional.</p>	<p>Orientam-se para a sobrevivência da organização, para satisfazer suas necessidades pessoais de <i>status</i> e remuneração. Priorizam o crescimento de sua unidade em particular. Podem valer-se dos sistemas de autoridade, político e ideológico como meio de influência.</p>
<p><b>Operadores qualificados</b> Encarregam-se dos produtos e serviços da organização.</p>	<p>Orientam-se para o crescimento da organização, para melhorar seu prestígio e obter mais recursos para a atividade que realizam. Valem-se do sistema de habilidades como meio de influência.</p>
<p><b>Operadores não-qualificados</b> Encarregam-se dos produtos e serviços em trabalhos fáceis de padronizar.</p>	<p>Desenvolvem pouco compromisso com a organização, dada a característica rotineira e repetitiva de seu trabalho. Valem-se do sistema político como meio de influência, organizando-se em grupos. Quando lhes interessa, valem-se também da burocracia.</p>
<p><b>Analistas da tecno-estrutura</b> Ocupam-se dos sistemas de controle da organização.</p>	<p>Orientam-se para a eficiência da organização, para valorizar os trabalhos que desenvolvem e obter realização profissional. Valem-se dos sistemas burocráticos e de habilidades.</p>
<p><b>Pessoal de apoio</b> Assessoramentos e serviços complementares.</p>	<p>Vinculam-se pouco a objetivos operacionais, à eficiência econômica e ao controle burocrático. O pessoal de apoio qualificado vale-se do sistema de habilidades para exercer o poder. Os demais exercem influência mínima.</p>

Fonte: Mintzberg (1992)

### 3.4 Os sistemas de metas e objetivos organizacionais

Segundo Mintzberg (1992), as organizações, por vezes, estabelecem objetivos formais distintos dos objetivos reais de seus participantes. O autor adverte que para inferir os verdadeiros objetivos perseguidos pelas organizações, necessário se faz observar as ações levadas a termo em cada uma delas e as intenções ocultas nestas ações. Em outras palavras, o discurso de objetivos oculta o verdadeiro propósito dos agentes.

Mintzberg (1992) relaciona quatro sistemas distintos de objetivos nas organizações, que podem coexistir, uma vez verificada a coerência entre intenções e ações:

- a) **Objetivos ideológicos** - Nas organizações com uma ideologia forte, os participantes assimilam os objetivos da organização como seus, favorecendo a coerência na tomada de decisões. Nestes casos, os objetivos podem concentrar-se na missão da organização ou em outras ideologias predominantes na mesma, ainda que utilitaristas.
- b) **Objetivos formais** - Também ocorre a coerência de objetivos quando um agente com autoridade consegue impor seus objetivos à organização, ainda que os demais agentes os aceitem apenas para obter algum benefício. Os sistemas de controle geralmente fundamentam-se nestes objetivos.
- c) **Objetivos pessoais compartilhados** - Quando vários agentes se reúnem na organização para perseguir objetivos comuns, também existe coerência de objetivos. Se por exemplo, todos os agentes perseguem o objetivo de construir impérios, o crescimento torna-se o objetivo da organização, pois somente com o crescimento existirão impérios para agentes diversos.
- d) **Objetivos de sistema** - Podem existir objetivos organizacionais mesmo quando os indivíduos interessam-se apenas por se beneficiar da existência da organização, independente da missão a cumprir. Reúnem-se em torno de qualquer objetivo que contribua para a continuidade da organização e perseguem estes objetivos não como fim, mas como meios para satisfazer suas necessidades pessoais. Estabelece-se, assim, um sistema de

objetivos interdependentes, que incluem a sobrevivência, certo nível de eficiência, o controle do entorno para garantir a independência e o crescimento da organização.

O autor afirma que se vem desprezando, gradualmente, a missão das organizações, em função dos objetivos de sistema (sobrevivência, eficiência, independência e crescimento). Este fenômeno, segundo o autor, ocorre a partir da revolução industrial, com a introdução e sofisticação dos sistemas de controle.

Antes da revolução industrial, segundo relatos de Mintzberg (1992), os trabalhadores desenvolviam habilidades em todos os aspectos do trabalho e se identificavam com ele. Com o advento da mecanização e da produção em série, os trabalhadores agruparam-se por especializações e, conseqüentemente, perderam a responsabilidade pelo produto final e o contato com os clientes, diminuindo, consideravelmente, sua identificação com o produto e com o trabalho. A missão converteu-se em um fator incidental para eles.

Os experimentos de Taylor levaram à aparição de um componente tecnocrático nas organizações: proliferaram os Gerentes Intermediários e os operários qualificados. Ambos se especializaram e identificaram-se com suas respectivas funções. A fragmentação do trabalho, inclusive o administrativo, estava distanciando ainda mais a missão dos objetivos da organização (MINTZBERG, 1992).

Os Diretores preocuparam-se cada vez mais com objetivos concretos e acabaram por inverter meios e objetivos, distanciando-se dos clientes e dos produtos. Os analistas, por sua vez, já surgiram no universo organizacional como profissionais especializados e preocuparam-se, demasiadamente, com suas técnicas e não com as organizações a que serviam. A eficiência converteu-se em obsessão (MINTZBERG, 1992).

Segundo Mintzberg (1992), na medida em que as empresas cresceram em tamanho e diversidade, a propriedade separou-se da direção, e os proprietários perderam o controle e a identificação com a organização e com sua missão. Ganharam espaço os objetivos de sistemas mensuráveis. Com tudo isso, a ideologia de natureza

missionária das organizações dá lugar à ideologia de natureza utilitarista: a obsessão por sobrevivência, eficiência, controle e crescimento; objetivos descritos por Mintzberg (1992) com as seguintes características:

- A sobrevivência - encontra-se na base do sistema de objetivos. Os membros da organização tendem a pensar em segurança e priorizam a acumulação de reservas, para momentos de condições desfavoráveis. Investem, também, na diversificação de produtos e serviços, para reduzir a vulnerabilidade em caso de crise em segmentos específicos. Os agentes tentarão evitar perdas provenientes da falência da organização, como investimentos materiais e psíquicos e, também, o fim da ideologia dos fundadores, cuidando de sua sobrevivência (MINTZBERG, 1992)
- A eficiência, que segundo o autor, consiste na maximização de recursos e, também, pode servir para garantir a sobrevivência da organização, especialmente para o diretor executivo. Para os analistas da tecno-estrutura a eficiência desempenha papel preponderante, pois converte-se no propósito dos sistemas de controle que desenvolvem. Para o público, em geral, e para o governo, em especial, a eficiência significa produtividade. Para os clientes, pode significar produtos mais baratos e para os proprietários, o excedente. Segundo o autor, o debate sobre a eficiência, no entanto, dá-se em torno de valores mensuráveis e redução de custos. Os valores econômicos predominam sobre os sociais. A eficiência converte-se, portanto, em pilar da ideologia que enaltece valores econômicos, algumas vezes, com conseqüências imorais do ponto de vista social. Pagés *et al* (1987), também, denuncia a inversão de valores na sociedade contemporânea, que privilegia valores econômicos em detrimento aos valores sociais. Comparando uma sociedade pré-capitalista de pescadores (organizada em cooperativa) com uma sociedade produtiva capitalista “hiper-moderna”, constata que a lógica capitalista de produção vem impondo-se a valores tradicionais dominantes. Segundo o autor, na lógica unitária de produção da pesca tradicional:

[...] O trabalho não está separado nem da vida privada nem da vida coletiva. Produz significados e valores concretos [...] Produzem peixes e não dinheiro, e tudo isso repercute no interior do complexo sistema de significados. Este processo de produção [...] é apropriado pelos pescadores, por estar ligado a um sistema de vida que eles produzem coletivamente. [A lógica capitalista de produção] [...] Substitui os valores concretos do trabalho

por um valor abstrato, o dinheiro, ao qual tenta subordinar os valores do indivíduo e da coletividade. Esfacela o território enquanto local de trocas simbólicas e o abre para um universo de trocas indiferenciadas, onde o dinheiro é o valor. (PAGÉS et al, 1987, p.13)

- O controle que, segundo Mintzberg (1992), as organizações procuram exercer sobre seu entorno e dominar as forças externas, conseguindo espaços de manobra (autonomia) para, com isso, perseguir seus próprios objetivos. Para obter o controle, as organizações podem, por exemplo, restringir as informações disponíveis, escolher os membros do conselho de administração, apoiar, retoricamente, a agentes externos, expandir ou diversificar produtos e mercados, recorrer a leis e a sanções sociais.
- O crescimento - os diretores executivos e gerentes intermediários beneficiam-se com o crescimento das organizações, portanto, perseguem este objetivo. Segundo o autor, o crescimento, também, pode contribuir para os demais objetivos de sistema: sobrevivência, eficiência e controle; e pode, inclusive, constituir-se em condição para o controle (autonomia). O autor cita como exemplo as grandes universidades que, deste modo, podem enfrentar em melhores condições aos governos que as financiam.

Segundo Mintzberg (1992), a obsessão por um destes objetivos de sistema pode prejudicar os demais. O autor estabelece uma hierarquia entre eles: sobrevivência, eficiência, controle e crescimento. Alerta, no entanto, que, geralmente, o crescimento constitui o objetivo primário e que os demais convertem-se em restrições tratadas em níveis mínimos necessários para possibilitar o crescimento que, conseqüentemente, irá promover os demais.

Ainda, segundo o autor, os objetivos de sistemas parecem comuns a todas as organizações, independente dos demais objetivos que perseguem, e que se pode contemplar a missão como um objetivo, mas dependendo da atividade da organização, ela converte-se, apenas, em questão incidental para os agentes que a controlam. Segundo o autor, a missão converte-se em objetivo primordial em três situações, em especial:

- Quando um agente importante, geralmente o proprietário ou o Diretor Executivo, acredita que a missão constitui um fim em si mesmo.
- No caso das coalizões internas profissionais, quando especialistas com capacidade de influência tendem a privilegiar a excelência profissional, mesmo em detrimento da sobrevivência e da eficiência da organização.
- Quando a coalizão interna ideológica prevalece sobre as demais. Neste caso, a missão e os objetivos convertem-se em um fim em si mesmo.

Às organizações obsessivas com suas missões, o autor intitula por missionárias. No extremo oposto, quando a missão não significa nada para a organização, encontram-se as organizações utilitaristas. Segundo o autor, os clientes interessam-se mais pela missão da organização que os proprietários e dirigentes, que freqüentemente preocupam-se com benefícios e crescimento.

Mintzberg (1992) relaciona três benefícios ou recompensas, que os agentes internos e externos perseguem nas organizações:

- a) A orientação de estratégias básicas – A maior compensação de um agente (interno ou externo) reside no poder de influenciar a decisão sobre as estratégias mais importantes da organização. O agente, na verdade, quer adequar as estratégias da organização a seus interesses pessoais.
- b) A concessão de pagamentos indiretos – Geralmente, concede-se a agentes influentes externos pagamentos indiretos, como a instalação de uma fábrica privada em região pouco desenvolvida, visando beneficiar o governo em suas políticas de desenvolvimento; um grupo de ecologistas que recebe como pagamento a instalação de filtros em uma fábrica, ou a contratação de uma empresa de propriedade de um dos diretores.
- c) A distribuição de excedentes – As organizações, ao gerar excedentes, distribuem-nos na forma de pagamento aos agentes com influência: aos proprietários, dividendos; aos diretores, bônus, férias mais extensas ou mais luxo em seus escritórios; aos sindicatos salários mais altos ou outros benefícios para os empregados; aos grupos de interesses em forma de doações e ao governo, mais impostos. Os agentes, neste caso, reivindicam a participação, de acordo com sua capacidade de influência.



Segundo o autor, a complexidade da interação entre agentes influentes e a diversidade de objetivos e interesses podem criar instabilidade na organização e, portanto, necessário se faz buscar um equilíbrio dinâmico entre os sistemas de influência e os objetivos da organização. Aos possíveis estados de equilíbrio que estes fatores podem alcançar, o autor denominou por CONFIGURAÇÕES DE PODER.

### 3.5 Configurações de poder

As combinações naturais<sup>8</sup> dos influenciadores, sistemas e meios de influência e sistema de metas resultantes dão origem ao que Mintzberg (1992) denominou por configurações de poder e aos tipos genuínos<sup>9</sup> de organização. Visando simplificar a realidade e facilitar a formação destes tipos genuínos de organização, Mintzberg (1992) define as seguintes premissas e hipóteses:

- A coalizão interna encontrar-se-á em seu estado mais natural, quando dominada por apenas um de seus sistemas de influência;
- Algumas coalizões internas e externas ajustam-se mais naturalmente;
- Uma coalizão externa predominante ajusta-se mais naturalmente a uma coalizão interna burocrática, tendendo a reforçar esta última;
- Uma coalizão externa dividida (dispersa e desorganizada) ajusta-se mais naturalmente a uma coalizão interna politizada, as quais reforçam-se mutuamente;
- As coalizões internas personalizadas, burocrática, ideológica ou profissional especializada ajustam-se, mais naturalmente, a uma coalizão externa passiva;
- Quaisquer outras combinações geram conflitos internos e ou externos até que se defina um foco de influência centralizado ou predominante.

---

<sup>8</sup> O autor considera natural a existência de formas inerentes às particularidades da organização.

<sup>9</sup> O autor atribui a “genuíno” o significado de tendências que ocorrem na realidade e não o sentido de legitimidade ou ideal.

Segundo Mintzberg (1992), conforme já exposto no item 3.2.1 desta dissertação, a coalizão externa pode assumir as seguintes características:

- Dominada - prevalência de um único influenciador externo predominante. Neste caso, os agentes internos submetem-se ao influenciador externo, caracterizando uma coalizão interna debilitada.
- Dividida - poucos grupos externos influentes, que não se reúnem para fechar acordos, politizando a coalizão interna e, conseqüentemente, obrigando os agentes internos a satisfazerem a interesses distintos dos diversos influenciadores externos.
- Passiva - caracteriza-se pela existência de grande número de agentes externos, que não se articulam. Neste caso, os agentes internos assumem o controle da organização, caracterizando uma coalizão interna dominada.

Dependendo das circunstâncias, segundo Mintzberg (1992), um grupo (externo ou interno) assume posição de maior importância e faz com que os seus sistemas de influência e de metas prevaleçam sobre os demais. Podem ocorrer circunstâncias em que dois ou mais sistemas de influência obtenham importância na coalizão interna, situações que o autor denomina por configurações híbridas, mas a tendência natural caracteriza-se pela dominância de apenas um deles, pelo menos, temporariamente.

Ainda segundo Mintzberg (1992), uma das coalizões internas pode prevalecer sobre as demais, na organização como um todo ou em partes dela. Em outras palavras, em cada parte da organização pode prevalecer um sistema de influência específico.

### **3.5.1 Organização instrumental – Coalizão externa dominada**

Segundo Mintzberg (1992), esta configuração de poder ocorre quando a organização apresenta uma dependência estratégica crítica em relação a um influenciador externo, como a dependência de verbas do governo ou de demandas de um único cliente. A organização, neste caso, orienta-se pelas designações do

influenciador externo dominante, que se utiliza da burocracia para manter o controle e impor metas e objetivos exclusivamente operacionais, visando à maximização dos resultados. Adota sistema de incentivos materiais e proporciona pouco espaço para que os atores internos exerçam sua influência.

### **3.5.2 Sistema fechado – Coalizão interna burocrática**

Coalizão muito freqüente em organizações de produção em série com entornos simples e estáveis. O administrador-chave assume o controle e utiliza-se da burocracia para mantê-lo. Dirige a organização utilizando um sistema de metas e objetivos que privilegia a sobrevivência, a eficiência, o controle (autonomia) e o crescimento (MINTZBERG, 1992).

Segundo o autor, nesta configuração, o exercício do poder concentra-se no sistema de autoridade, que se exerce mediante a padronização dos processos de trabalho e do produto. Os controles burocráticos servem aos agentes com autoridade formal, nos níveis mais altos da hierarquia, pois os Gerentes de níveis inferiores dispõem de pouca margem de manobra, devido à padronização a que estão submetidos.

O autor destaca que, nesta configuração de poder, os analistas da tecno-estrutura, que desenham os controles burocráticos, obtêm influência considerável quando seus controles funcionam. A ideologia tende a debilitar, porque os controles burocráticos caracterizam-se pela impessoalidade, contrariando tradições e crenças. O sistema de habilidade, também, encontra-se debilitado neste tipo de coalizão, pois controla-se tudo por meio de regras.

Segundo o autor, a predominância dos controles burocráticos mantém sob controle o sistema político, mas ocorrem vários jogos desta natureza na organização, pela subotimização de resultados (os meios adquirem importância maior que os fins), pela rigidez imposta à organização e pelas diferenças de *status* que acarreta como, por exemplo, entre analistas da tecno-estrutura e Gerentes Intermediários.

### **3.5.3 Autocracia – Coalizão interna personalizada**

A autocracia, geralmente, ocorre em organizações pequenas e pouco transparentes. A capacidade de influência concentra-se no executivo principal, que define, individualmente, metas e objetivos. Controla e dirige a organização utilizando-se de meios e qualidades pessoais. Os demais atores internos devem expressar lealdade ao “chefe” ou deixar a organização. A existência de muita hostilidade no meio externo tende a reforçar a autoridade pessoal, pois exige respostas rápidas e precisas da organização (MINTZBERG, 1992).

Segundo o autor, o controle pessoal na coalizão interna tende a anular o sistema político e desestimular o sistema de habilidade e os controles burocráticos, que limitam as margens de manobra do executivo principal, mas formas leves do sistema ideológico, podem reforçar a autoridade pessoal. No entanto, quando a ideologia baseia-se na tradição e atua como um difusor de poder, converte-se em ameaça ao controle centralizado.

O autor afirma que, trata-se de um caso de concentração de poder: o Diretor Executivo surge como autoridade absoluta na coalizão interna, toma todas as decisões estratégicas e controla, cuidadosamente, sua execução, mantendo contato com a base operativa da organização. Controla as funções críticas e mantém a posição de centralidade do fluxo de informações. Os demais agentes encontram pouca oportunidade para praticar jogos políticos. Destaca-se como a menos politizada de todas as coalizões internas e a que concentra maior capacidade de influência.

### **3.5.4 Missionária – Coalizão interna ideológica**

Segundo Mintzberg (1992), a configuração de poder Missionária integra a coalizão interna em torno de metas ideológicas, promovendo a identificação de seus membros e, conseqüentemente, sua dominação. O executivo principal e os

membros internos alinhados ideologicamente, utilizam-se da missão da organização para pacificar os influenciadores externos, mantendo-os passivos.

O autor advoga que a ideologia anula os sistemas de autoridade e de política e desestimula o sistema de habilidade, por tratar-se de um sistema que privilegia alguns membros da organização. Como resultado, ocorre uma grande integração de todos os agentes ao redor dos objetivos centrais da organização, provavelmente a maior integração de todos os sistemas de influência. Os agentes internos, não só aceitam os objetivos centrais, como os internalizam como seus.

De acordo com o autor, como todos os agentes compartilham crenças, a capacidade de influência dispersa-se por toda a organização e, desta forma, o Diretor Executivo, apesar de personificar a ideologia, compartilha o exercício do poder. Todos decidem, de acordo com as crenças dominantes, o que dispensa outros meios para controlar o comportamento dos agentes internos. A lealdade e o líder carismático (no passado ou no presente) constituem-se em ingredientes essenciais ao sistema ideológico, pois a missão reveste-se de caráter inspirador, o que atrai os agentes.

### **3.5.5 Meritocracia – Coalizão interna profissional**

Para Mintzberg (1992), a Meritocracia, geralmente, ocorre em organizações com estruturas ou tecnologias tecnicamente complexas. Os profissionais especializados com qualificações e conhecimentos críticos para a organização dominam a coalizão interna, utilizando-se da dependência da organização em relação a estes conhecimentos e talentos. Lidam bem com pressões externas, mantendo os influenciadores externos passivos e trabalham de forma bastante independente, caracterizando esta coalizão como a mais fragmentada de todas.

Segundo o autor, a autoridade personalizada ou burocrática não consegue dominar o trabalho destes agentes, dada a sua complexidade. Os especialistas, nestes casos, não desenvolvem muita lealdade para com a organização, no sentido de nela permanecer por muito tempo. Como o exercício do poder distribui-se de forma

desigual, não existe muito espaço para manobras ideológicas, que igualam a todos na organização, no entanto, abre-se um vasto campo para jogos políticos, uma vez que a autoridade não consegue impor-se, e que o sistema de habilidades estabelece categorias diferenciadas na organização.

### **3.5.6 Arena política – Coalizão interna politizada**

A Arena Política, geralmente, ocorre quando existem conflitos entre influenciadores predominantes, caracterizando uma transição entre as outras cinco configurações de poder. Pressões conflituosas impõem-se de fora para dentro, e ou existem disputas internas pelo exercício do poder, que podem surgir quando dois ou mais sistemas de influência estabelecem-se em posição de igualdade e sem condições de conciliação, chocando-se um com o outro. A organização e seus agentes internos orientam-se para atender a um grande número de restrições ou metas pessoais, na tentativa de agradar a todos os influenciadores em atividade (MINTZBERG, 1992).

Segundo o autor, a arena política tende a desestimular todos os demais sistemas. Neste caso, nenhum dos sistemas legítimos de influência predomina sobre os demais. São os jogos políticos que dominam a coalizão interna. Não existe foco em grupos predominantes, portanto não existe estabilidade na distribuição do exercício do poder, mas uma total fluidez dele. Os agentes internos tendem a guiar-se por suas necessidades pessoais e a criar vínculos com agentes externos.

Esboçam-se, assim, as seis configurações de poder definidas por Mintzberg (1992), que caracterizam as relações de poder nas organizações e em seu entorno: a organização instrumental, o sistema fechado, a autocracia, a organização missionária, a meritocracia e a arena política.

**QUADRO 6 - Combinações entre coalizões internas e externas e suas principais características**

Coalizão externa	Coalizão interna	Tipologia da organização	Sistemas e meios de influência	Características do sistema de metas e objetivos
Dominada	Burocrática	Instrumental	Burocracia	Maximizar metas e objetivos operacionais
Passiva	Burocrática	Sistema fechado	Burocracia	Sobrevivência, eficiência, controle e crescimento
Passiva	Personalizada	Autocracia	Qualidades pessoais	Metas personalizadas na figura do principal executivo
Passiva	Ideológica	Missionária	Ideologia	Metas e objetivos focados na missão institucional
Passiva	Profissional	Meritocracia	Talentos e conhecimentos	Metas e objetivos vinculados ao conhecimento técnico
Dividida	Politizada	Arena política	Habilidades políticas	Metas focadas em grande número de restrições e objetivos individuais

Fonte: Mintzberg (1992)

Mintzberg (1992), ao explanar sobre as configurações de poder, os agentes com capacidade de influência, os meios utilizados para controlar o comportamento da organização e o sistema de metas resultante desta dinâmica de relações, situa as universidades em configurações de poder Missionárias ou Meritocráticas.

De acordo com o autor, as organizações Missionárias regem-se pela ideologia, que dispensa controles burocráticos e as Meritocracias, pela habilidade técnica e conhecimento de seus especialistas, que institui a diferenciação entre categorias funcionais da organização, atribuindo-lhes maior ou menor *status*. O autor destaca, também, que ambas as configurações debilitam o sistema de autoridade. Infere-se, então, que as estruturas das universidades devam pautar-se em modelos orgânicos e flexíveis, que aproximam os administradores do processo produtivo, conferindo ao núcleo operativo, e a seus especialistas, valorização diferenciada em relação aos demais empregados da organização.

## 4 AS UNIVERSIDADES, ENQUANTO SISTEMAS ORGÂNICOS

A exemplo das Empresas de Base Tecnológica - EBTs, as universidades caracterizam-se pela utilização de alto conteúdo tecnológico na realização de suas atividades-fim. Como tal, guardam diversas semelhanças entre si, como a proximidade dos administradores do nível operacional, estruturas horizontais, relações de cooperação, relacionamentos mais pessoais, larga utilização de comitês em lugar da autoridade de linha, exigência de maior qualificação dos trabalhadores do nível operacional e estratificação, de acordo com a especialização.

Côrtes *et al* (2005), ao estudar empresas de base tecnológica (EBTs) deparou-se com conceitos diferentes para caracterizá-las. O autor, no entanto, delimitou o seu escopo de estudo, excluindo as empresas que adotam inovações significativas, exclusivamente em processos, e aquelas que se restringem à montagem de produtos desenvolvidos em outros países. Propõe, então, o seguinte conceito para empresas de base tecnológica: “[aquelas empresas que] realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na fabricação de ‘novos’ produtos” (CÔRTEES *et al*, 2005, n.p., grifo do autor).

Neste estudo, adota-se conceito similar de EBT, mais precisamente o adotado por Marcovitch *et al* (1986) e aperfeiçoado por Ferro e Torkomian (1988, p. 44): “empresas de alta tecnologia são aquelas criadas para fabricar produtos ou serviços, que utilizam alto conteúdo tecnológico”.

Côrtes *et al* (2005, n.p.) enfatiza que nas empresas de base tecnológica - EBTs facilita-se a cooperação porque “as relações de poder são minimizadas, os agentes são horizontais e a maioria das relações (em particular as orientadas para P&D) é de cooperação [...] proporcionando troca de conhecimento para inovação e tecnologia.”

Motta (1976), investigando as contribuições da escola britânica aos estudos das organizações, destaca as pesquisas que tratam da relação entre tecnologia e estrutura social, que evidenciam que quanto mais complexos os processos e mais



específicos os produtos da organização, menor a distância entre administradores e processo produtivo, determinando estruturas horizontais e relacionamentos mais pessoais entre os níveis hierárquicos. Dentre outros, o autor relaciona os seguintes aspectos, que caracterizam relações entre tecnologia e estrutura social:

- Nos sistemas produtivos por processo, predominam a administração de comitês em lugar da autoridade de linha, em estruturas alongadas (verticais). Nestes sistemas, apesar da verticalização, os comitês aproximam os empregados das decisões;
- Nos sistemas de produção em massa predominam órgãos de controle em estruturas mais achatadas, com hierarquias e autoridades bem definidas;
- Nos sistemas de produção unitária e de pequenos lotes, os administradores encontram-se mais próximos do processo produtivo que nos demais sistemas, e exercem um controle direto sobre as operações;
- Nos sistemas produtivos unitários e por processos, os trabalhadores ostentam maiores qualificações, e mantêm relacionamentos mais pessoais com seus supervisores, que em sistemas de produção em massa.

As características organizacionais descritas por Côttes *et al* (2005) e Motta (1976) favorecem configurações de poder meritocráticas, dada a complexidade dos processos, a proximidade social entre especialistas e administradores, e a importância do conhecimento especializado para os resultados da organização.

Motta (1976) destaca, também, que empresas que passaram da produção unitária e de pequenos lotes para a produção em grandes lotes, encontraram dificuldade de adaptação da média administração e dos supervisores, que não assimilavam a nova lógica de produção e a sobreposição de suas tarefas de controle com outros órgãos administrativos de planejamento e controle. O *status*, antes atribuído às atividades técnicas, passa às atividades de assessoramento e controle, além disso, o controle outrora exercido, diretamente, pela administração de forma pessoal, passa a exercer-se de forma impessoal e automática, estabelecendo uma distância cada vez maior entre planejamento e execução.

Observa-se, neste processo, de câmbio de sistema produtivo, que os técnicos especializados resistem à mudança, devido à perda de *status* a que se submetem, estabelecendo na dinâmica organizacional disputas internas pelo exercício do poder. Caracteriza-se, nestes casos, a arena política, que, geralmente, ocorre quando existem conflitos entre influenciadores predominantes, que segundo Mintzberg (1992), constitui uma transição entre as cinco outras configurações de poder, até que uma delas prevaleça sobre as demais.

Motta (1976), continuando suas explorações sobre as contribuições britânicas ao estudo das organizações, aborda, também, as características dos sistemas mecânicos e orgânicos. Os sistemas mecânicos apresentam hierarquias rígidas, e aplicam-se a situações estáveis de mercado e de tecnologia. Contemplam as seguintes características: divisão administrativa de tarefas bem definidas, hierarquia clara de controle, centralização do conhecimento e da coordenação na cúpula, interação vertical, lealdade à empresa e obediência aos superiores.

Os sistemas orgânicos, por sua vez, estratificam-se de acordo com o conhecimento especializado e aplicam-se a situações instáveis de mercado e de tecnologia. Contemplam as seguintes características: ajustamentos freqüentes e redefinição de tarefas, valorização do conhecimento especializado, comunicação em todos os níveis, em função das necessidades do processo e envolvimento e compromisso com os fins da organização (MOTTA, 1976).

Infere-se que as EBTs, pelas suas características tecnológicas, assim como as universidades, devam enquadrar-se na categoria de sistemas orgânicos com prevalência e valorização do conhecimento especializado e comunicações abertas entre os níveis hierárquicos, bem como pelo envolvimento e compromisso com os fins da organização. Neste caso, as relações de poder estabelecem-se a partir da especialidade técnica e da missão da organização, caracterizando a meritocracia e a organização missionária, conforme descritas por Mintzberg (1992).

Estudos em Empresas de Base Tecnológica - EBTs, como as pesquisas de Vargas (1998) e Pereira (2003), realizadas com o propósito de identificar as configurações

de poder em organizações desta natureza chegaram, no entanto, a diferentes resultados.

Vargas (1998), estudando as configurações de poder na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) constata duas configurações predominantes: a missionária e a meritocrática, conforme previsto por Mintzberg (1992). O produto principal da Embrapa consiste na pesquisa agropecuária, portanto uma EBT.

De acordo com o autor, a configuração meritocrática de poder deveria predominar, mas prevaleceu a missionária pela história de sua constituição, que incorpora uma missão importante no país, e pelos processos de formação de seus primeiros especialistas, que desenvolveram uma forte identidade com a instituição e sua missão. O autor constatou, no entanto, que entre os especialistas recém-admitidos na instituição (até cinco anos), predominou a meritocracia.

Pereira (2003) estudou as configurações de poder em uma empresa Petroquímica instalada em Camaçari - BA. A empresa, em questão, caracteriza-se como uma Empresa de Base Tecnológica - EBT, apesar de produzir em grande escala e em processo contínuo. Constatou-se a predominância de duas configurações de poder: o Sistema Fechado e a Autocracia.

O autor considerou que as duas configurações justificam-se, dado o processo sócio-histórico da empresa: o Sistema Fechado por que a empresa existe há mais de 30 anos e, segundo Mintzberg (1992), empresas maduras, de produção em massa, em ambientes estáveis e com influenciadores externos passivos tendem a Sistemas Fechados e servem à coalizão interna burocrática. Observa-se, neste sentido, que em EBTs que já se encontram com processos de pesquisa e desenvolvimento consolidados, reduz-se a dependência de técnicos especializados para estas atividades.

Pereira (2003) considera que a autocracia justifica-se porque a empresa origina-se como estatal no período militar brasileiro, reforçando um ambiente autoritário e burocrático imposto pelo influenciador externo - o governo militar. O autor constatou que, mesmo após a privatização da empresa, a coalizão externa formada por um

*pool* de grupos privados manteve-se dispersa e desorganizada e, portanto, debilitada para exercer sua influência. Desta forma, a cultura autocrática permaneceu na organização.

Ambas as pesquisas abordam a dinâmica das organizações no tempo e no espaço em que se inserem, e advertem para a necessidade de se estudar cada caso em particular, evitando-se erros de generalizações conceituais indevidas e superficiais.

Neste estudo, em particular, abordou-se as configurações de poder na perspectiva do modelo de Mintzberg (1992), na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, que se assemelha às Empresas de Base Tecnológica – EBTs, pela dependência que mantém em relação a profissionais especializados nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, portanto, uma organização com características da Meritocracia. Conforme assinalado anteriormente, no entanto, não se deve classificar uma organização nesta ou naquela configuração de poder apenas pelas suas características gerais; deve-se incluir seus processos sócio-históricos nas abordagens de análise.

Fávero (2006, n.p.), em seus estudos sobre a história das universidades brasileiras até a reforma universitária de 1968, adverte que "[...] 'o fenômeno universitário' [não pode ser] analisado fora de uma realidade concreta, mas como parte de uma totalidade, de um processo social amplo, de uma problemática mais geral do País", procurando, deste modo, situar seus estudos em perspectivas ambientais mais amplas.

## 5 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Segundo Fávero (2006, n.p.), a criação das universidades no Brasil sofre resistências tanto da coroa portuguesa, que procurava manter as relações coloniais em níveis já estabelecidos; quanto das elites brasileiras, que privilegiavam as universidades européias, em detrimento da criação de uma universidade brasileira. Destaca, também, que a instituição das universidades brasileiras orientou-se pela oferta de um “bem cultural oferecido às minorias”, desprezando-se, em princípio, seu caráter de investigação científica e de produção de conhecimento.

A autora relata uma história marcada por indefinições sobre as atribuições e a autonomia das universidades brasileiras, que se submeteram a processos cíclicos de centralização e descentralização ao longo da história, em função das características centralizadoras ou descentralizadoras do governo, que assumia o controle do Estado. Neste sentido, Chaui (2003, n.p.) caracteriza a universidade como uma instituição social, que reflete a estrutura e o funcionamento da sociedade como um todo, em suas divisões e contradições e ressalta que “a universidade como instituição social diferenciada e autônoma só é possível em um Estado republicano e democrático.”

Quanto às suas atribuições, Fávero (2006) esclarece que com muito custo, as universidades brasileiras incluíram a pesquisa e a produção de conhecimento ao rol de suas atribuições. Predominava até 1945 a orientação para a formação profissional, quando iniciativas incipientes deram origem à formação de docentes e pesquisadores, mas a questão continuou sem definição precisa.

De acordo com a autora, em 1965, o Ministério da Educação e Cultura contratou o consultor norte americano Rudolph Atcon para realizar um estudo sobre as universidades brasileiras, de forma a viabilizar a implantação de uma nova estrutura administrativa universitária focada no rendimento e na eficiência. O Plano Atcon, como foi chamado, continha, dentre outras, as seguintes propostas:

[...] defesa dos princípios de autonomia e autoridade; dimensão técnica e administrativa do processo de reestruturação do ensino superior; ênfase nos

princípios de eficiência e produtividade; necessidade de reformulação do regime de trabalho docente; criação de centro de estudos básicos [...] (FÁVERO, 2006, n.p.)

Em 1967, preocupado com a "subversão estudantil", o Governo instituiu uma comissão especial, presidida pelo General Meira Mattos, cujas recomendações culminam, em 1968, com a promulgação do Ato Institucional nº 5 (AI-5), que fortalece o princípio da autoridade dentro das instituições de ensino, instaurando no meio universitário o recurso da intimidação e da repressão (FÁVERO, 2006).

Ironicamente, intimidado pela mobilização estudantil, o governo militar constituiu, ainda em 1968, um grupo de trabalho para estudar a reforma da universidade brasileira, com vistas à eficiência, modernização, flexibilidade administrativa e formação de recursos humanos, para o desenvolvimento do País. Este grupo de trabalho constata que as universidades multiplicaram-se em unidades e não em desdobramentos orgânicos, mantendo estruturas anacrônicas, que entravavam o desenvolvimento e a inovação (FÁVERO, 2006).

Dentre as medidas propostas pelo referido grupo de trabalho encontram-se o sistema departamental, a carreira do magistério e a pós-graduação. A departamentalização, segundo a autora, encontra resistências desde a sua implantação:

[...] observa-se ser o departamento, freqüentemente, um espaço de alocação burocrático-administrativa de professores, tornando-se, em alguns casos, elemento limitador e até inibidor de um trabalho de produção de conhecimento coletivo (FÁVERO, 2006, n.p.).

Neste sentido, Martins (2006) afirma que a estrutura departamental vem dificultando o diálogo acadêmico e o conhecimento interdisciplinar, mas em 1996, na gestão do Governo Fernando Henrique Cardoso, já não constitui uma exigência legal.

Chai (2003), abordando processos mais recentes que envolvem a universidade pública brasileira, relata que a reforma do Estado realizada no Governo Fernando Henrique Cardoso, designou a educação como setor de serviços não exclusivos do Estado, comprometendo seu caráter de direito, assistido pelo Estado.

Além disso, a autora assinala que, segundo a referida reforma, define-se a universidade como organização social e, não mais, como instituição social e, como tal ampara práticas sociais revestidas de instrumentalidade, para a eficácia de objetivos específicos e determinados. Tais práticas acabam por encerrar as universidades públicas no imediatismo dos resultados, comprometendo práticas reflexivas a elas inerentes, e impondo, às mesmas, a flexibilidade, a capacidade adaptativa a mudanças contínuas do ambiente, estruturas, índices de produtividade e outros “padrões alheios ao conhecimento”.

Lima *et al* (2008, n.p.) esclarece que, durante os dois mandatos do Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), a reforma do sistema de educação superior no Brasil ocorreu em paralelo com a Reforma do Estado, priorizando o livre jogo do mercado. Segundo o autor, “houve um forte processo de mercadorização das relações sociais”.

Chaui (2003, n.p.) observa que estes fatores concorrem para a heteronomia da universidade pública, produzindo, dentre outros, os seguintes resultados: “o aumento insano de horas/aula, a diminuição do tempo para mestrados e doutorados, a avaliação pela quantidade de publicações, colóquios e congressos, a multiplicação de comissões e relatórios”. As pesquisas, por sua vez, reduzem-se à posse fragmentada de instrumentos para controlar algo, nos moldes das agências que as financiam, com o propósito de acúmulo e reprodução do capital. “Reduzida a uma organização, a universidade abandona a formação e a pesquisa, para lançar-se na fragmentação competitiva”:

Em resumo: a noção de *sociedade do conhecimento*, longe de indicar uma possibilidade de grande avanço e desenvolvimento autônomo das universidades enquanto instituições sociais comprometidas com a vida de suas sociedades e articuladas a poderes e direitos democráticos, indica o contrário; isto é, tanto a heteronomia universitária (quando a universidade produz conhecimentos destinados ao aumento de informações para o capital financeiro, submetendo-se às suas necessidades e à sua lógica), como a irrelevância da atividade universitária (quando suas pesquisas são autonomamente definidas ou quando procuram responder às demandas sociais e políticas de suas sociedades) [...] Ora, sabemos que a insegurança não gera conhecimento e ação inovadora, e sim, medo e paralisia, submissão ao instituído, recusa da crítica, conservadorismo e autoritarismo. (CHAUI, 2003, n.p.)

A autora argumenta que “a autonomia [das universidades públicas] deve ser pensada, como autodeterminação das políticas acadêmicas, dos projetos e metas das instituições universitárias e da autônoma condução administrativa, financeira e patrimonial” (CHAUI, 2003, n.p.). E defende que esta autonomia deve vincular-se, dentre outros fatores, ao funcionamento transparente e público das instâncias de decisão.

Martins (2006) aborda o projeto de lei de reforma do ensino superior, atualmente em tramitação no Congresso, destacando seus aspectos positivos. Ressalta-se que, o referido projeto, trata do ensino superior brasileiro, não se restringindo à abordagem das universidades públicas. Para o autor, o projeto de lei “representa uma oportunidade para estabelecer um novo pacto acadêmico entre os diversos atores que atuam no sistema” (MARTINS, 2006, n.p.).

O autor, antes de discorrer sobre o projeto de lei, tece breves considerações sobre tendências internacionais do ensino superior contemporâneo, dentre as quais se destacam: a) a ampliação do seu acesso; b) a necessidade de desenvolvimento de competências técnicas para o mercado de trabalho cada vez mais instável e seletivo; c) a volta para os bancos escolares de uma população adulta e já integrada ao mercado de trabalho; d) a emergência de um "capitalismo acadêmico" com ingresso crescente das instituições privadas de educação superior, visando atender a demandas externas de competitividade econômica, e do mercado público e privado de trabalho.

Sobre este último aspecto, o autor relata que, no Brasil, deu-se um intenso processo de diversificação institucional: universidades (8,8% das instituições do atual sistema); faculdades, escolas e institutos (75,5%); faculdades integradas (6,4%); centros universitários (4,3%); e centros de educação tecnológica (5%). Segundo o autor, esse universo de instituições apresenta desempenho acadêmico heterogêneo e assimétrico. Ainda, segundo o autor, no Brasil, atualmente, a iniciativa privada responde, aproximadamente, por 80% das instituições de ensino superior.

Segundo o autor, o processo de atendimento a demandas externas vem promovendo uma revisão da identidade institucional das universidades, tornando-as



vulneráveis em sua relativa autonomia intelectual, fenômeno que Chaui (2003) designou por heteronomia da universidade pública. Apesar disso, Martins (2006) defende a necessidade da reforma do ensino superior para possibilitar a expansão das matrículas e a democratização de seu acesso. No entanto, advoga que o Estado precisa proporcionar a recuperação das universidades públicas, potencializando-as e apoiando-as de forma clara e decidida.

Segundo o autor, um dos vetores que permeia o projeto de lei baseia-se no pressuposto de que o funcionamento do ensino superior não deve ser comandado, prioritariamente, pelo livre jogo de concorrência existente no interior do mercado educacional. O projeto procura recuperar o papel do Estado como ator central, ao qual se atribui um papel primordial na configuração e condução do sistema, inclusive, na fiscalização das metas estabelecidas. Ainda, segundo o autor, o projeto resgata “o sentido da educação como um bem público, atribuindo-lhe uma função social.” (MARTINS, 2006, n.p.)

Em relação à autonomia universitária, o projeto prevê, ainda que de forma genérica, que as universidades públicas e privadas gozem de algumas prerrogativas como: definir seu projeto acadêmico-científico e de desenvolvimento institucional; criar e extinguir cursos na sua sede e fixar número de vagas; elaborar suas normas próprias; escolher seus dirigentes e administrar seu pessoal docente, discente, técnico-administrativo; e gerir seus recursos materiais. (MARTINS, 2006)

Lima *et al* (2008) abordou, em estudos recentes, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Segundo o autor, o programa, apesar do enunciado de boas intenções, trata fundamentalmente de estimular a adesão das universidades federais a um novo modelo de universidade, baseado em metas como: elevação da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e taxa de 18 alunos por professor. O programa beneficia com financiamentos àquelas universidades que a ele aderirem e estimula, deste modo, a concorrência entre as universidades federais, uma vez que os recursos do Programa limitam-se pela capacidade orçamentária do Ministério da Educação.

Segundo o autor, o programa prevê recursos para a construção e readequação de infra-estrutura, aquisição de bens e contratação de serviços necessários ao novo regime acadêmico e despesas de custeio associadas à expansão de atividades acadêmicas. Estes recursos, no entanto, vinculam-se ao cumprimento de metas previamente acordadas, caracterizando-se como um contrato de gestão. O autor adverte que estes recursos, no entanto, limitam-se pela capacidade orçamentária do Ministério da Educação, podendo comprometer o pacto acordado. Além disso, a efetivação dos planos limita-se, também, à capacidade operacional do mesmo Ministério.

Neste cenário intrincado e complexo de incoerências entre estruturas orgânicas e departamentalizadas; de pressões pela democratização do acesso e, até mesmo, pela massificação do ensino superior; de indefinições sobre as atribuições e a autonomia da universidade brasileira; e de indefinição quanto ao caráter público ou privado da educação, insere-se a Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, objeto de estudo desta dissertação.

## 6 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP

A Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, instalada na região metropolitana de Belo Horizonte – MG, com sede em Ouro Preto e *Campi* em Ouro Preto, Mariana e João Monlevade, conta com quadro aproximado de 1100 empregados efetivos, e atua na graduação e pós-graduação de nível superior, e em atividades de extensão acadêmica e de pesquisa científica.

Criada em 21 de agosto de 1969, a partir da união entre a Escola de Farmácia (fundada em 1839) e a Escola de Minas (fundada em 1876), conta, atualmente, com 24 (vinte e quatro) departamentos e 7 (sete) unidades acadêmicas: Escola de Farmácia; Escola de Minas; Escola de Nutrição; Instituto de Ciências Humanas e Sociais; Instituto de Filosofia, Artes e Cultura; Instituto de Ciências Exatas e Biológicas; e Centro de Educação à Distância, além das unidades isoladas de Direito e Turismo (Departamentos).<sup>10</sup>

A UFOP oferece ao público vinte e sete cursos de graduação (24 presenciais e 3 na modalidade à distância), vinte e oito cursos de especialização (dois deles na modalidade à distância) e vinte cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado, dois deles na modalidade à distância).<sup>10</sup>

Conforme dados obtidos na página eletrônica da Universidade<sup>11</sup>, a UFOP conta, dentre outras, com as seguintes realizações:

- 8416 alunos, regularmente matriculados em cursos presenciais de graduação no 2º semestre de 2003.
- 892 alunos, regularmente matriculados em cursos presenciais de pós-graduação no 1º semestre de 2005.
- 181 projetos de extensão desenvolvidos em 2004.

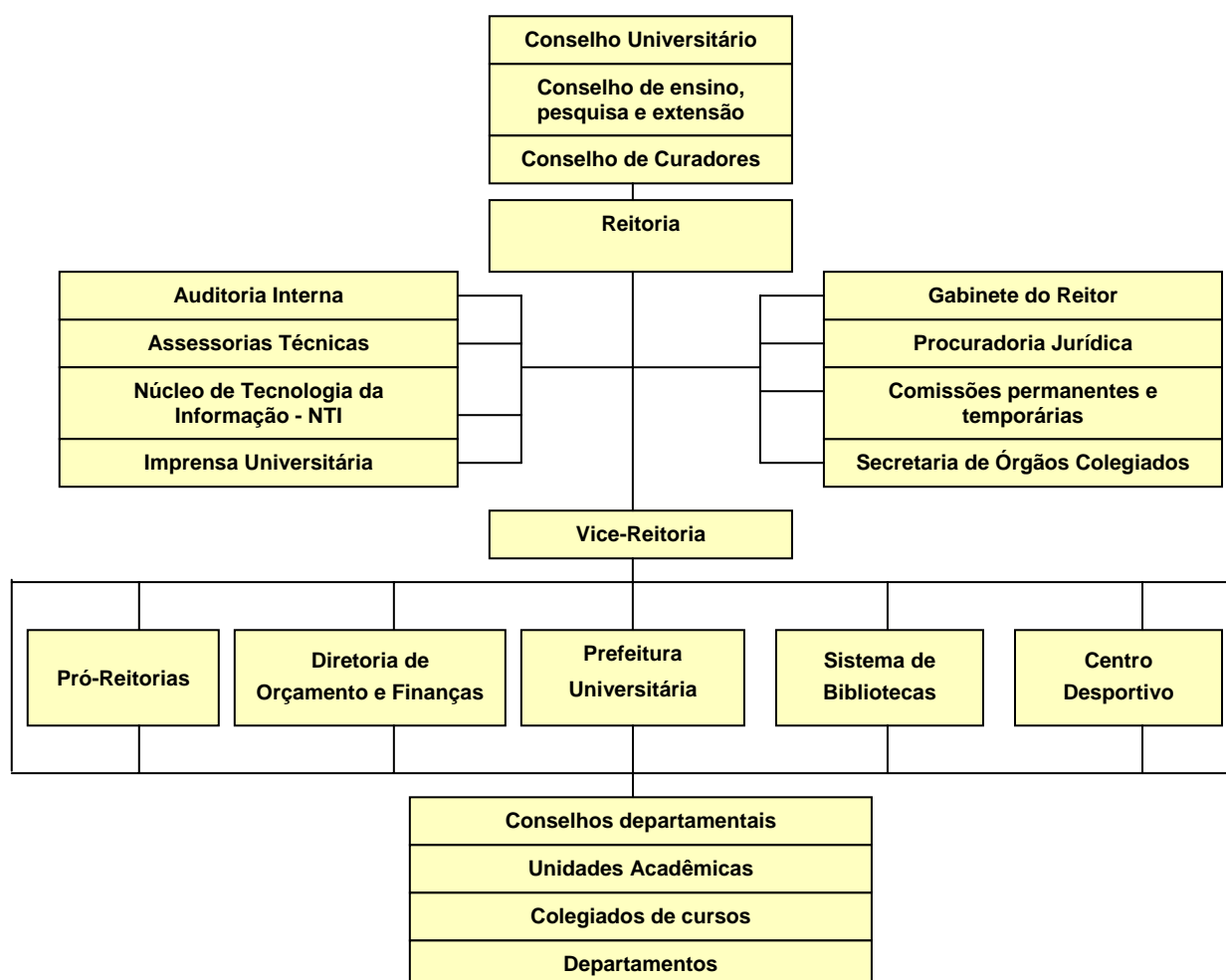
---

<sup>10</sup> Dados extraídos da Revista “Escolha”: cursos de graduação da UFOP. Ano I, Número I, 2007-2008

<sup>11</sup> <http://www.ufop.br>. Acesso em 23/07/2008.

A Universidade realiza seu vestibular semestral em cidades diversas de Minas Gerais e, ainda, em Ribeirão Preto/SP, Vitória/ES e Volta Redonda/RJ. Além de assistência social, restaurantes e serviços de apoio à saúde, disponibiliza aos alunos 72 (setenta e duas) repúblicas estudantis federais em Ouro Preto e Mariana e um alojamento no *Campus* do Morro do Cruzeiro (Ouro Preto/MG) com 47 (quarenta e sete) quartos individuais.

De acordo com seu Estatuto, disponível em meio eletrônico<sup>11</sup>, a UFOP institui-se como Fundação de direito público, com o objetivo de prover educação superior à sociedade, e reger-se-á por princípios democráticos de gestão e ideais de liberdade e solidariedade humana. Para tanto, estabelece-se organicamente em estrutura mista, composta de órgãos de linha arranjados em matrizes funcionais, colegiados e comissões (FIGURA 1).



**FIGURA 1 - Organograma<sup>12</sup>**

<sup>12</sup> Organograma elaborado pelo autor desta dissertação, a partir de inferências sobre informações contidas no Estatuto da UFOP, para fins exclusivos de análise das características estruturais.

Observa-se na FIGURA 1, que tanto a Reitoria, quanto as Unidades Acadêmicas e os Departamentos encontram-se subordinados a decisões de Conselhos ou Colegiados, de forma a possibilitar princípios democráticos de gestão e, também, a transparência das ações. As Unidades Acadêmicas (Escolas e Institutos) vinculam-se, funcionalmente, às Pró-Reitorias, à Diretoria de Orçamento e Finanças, à Prefeitura Universitária, ao Sistema de Bibliotecas e ao Centro Desportivo.

De acordo com o Estatuto, o Conselho Universitário (CUNI) constitui o órgão máximo deliberativo e normativo e compõe-se do Reitor (Presidente), Vice-Reitor, Diretores das Unidades Acadêmicas, 4 professores eleitos por seus pares, 2 representantes do corpo discente indicados pelo DCE<sup>13</sup>, 1 representante da comunidade indicado pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG, 1 representante dos ex-alunos da UFOP, 1 representante do pessoal técnico-administrativo eleito por seus pares, Pró-Reitores de Administração, de Extensão, de Graduação, de Planejamento e Desenvolvimento e de Pesquisa e Pós-Graduação, Prefeito do *Campus* Universitário e Diretor de Orçamento e Finanças.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão constitui o órgão deliberativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão. Compõe-se de Reitor (Presidente), Vice-Reitor, Diretores das Unidades Acadêmicas, 4 professores eleitos por seus pares, 2 representantes do corpo discente indicados pelo DCE e Pró-Reitores de Extensão, de Graduação, de Planejamento e Desenvolvimento e de Pesquisa e Pós-Graduação.

O Conselho de Curadores constitui o órgão deliberativo e consultivo, em matéria de fiscalização econômica e financeira. Aprova convênios, proposta orçamentária e orçamento, despesas extraordinárias, dentre outros. Compõe-se de Reitor (Presidente - sem direito a voto), 2 representantes do Ministério da Educação, 1 representante do Ministério das Minas e Energia, 1 representante do Ministério da Saúde, 1 representante do Governo do Estado de Minas Gerais, 1 representante da comunidade indicado pela Câmara Municipal de Ouro Preto e 1 representante dos ex-alunos.

---

<sup>13</sup> DCE – Diretório Central dos Estudantes

Os Conselhos Departamentais constituem os órgãos deliberativos e consultivos das Unidades Acadêmicas. Dentre outras atribuições, promove a articulação das atividades departamentais e propõe o afastamento de Diretor ou Vice e dispensa de docentes. Compõem-se de Diretor da Unidade (Presidente), Vice-Diretor, Chefes de Departamentos da Unidade, Presidentes de Colegiados de Cursos da Unidade, Professores de Departamentos eleitos por seus pares, Representantes do corpo discente indicados pelo DA<sup>14</sup>, representantes dos servidores técnico-administrativos eleitos por seus pares.

Os Colegiados de Cursos de Graduação e Pós-Graduação responsabilizam-se pela coordenação didática das disciplinas e ocupam-se também, dentre outros, de aspectos operacionais como reopção de cursos, equivalência de disciplinas, jubramento, matrícula em disciplinas isoladas, aproveitamento de estudos. Compõem-se de representantes dos departamentos que oferecem disciplina no curso e de representação estudantil não especificada no Estatuto.

Além destes Conselhos e Colegiados, os Departamentos – menor fração da estrutura universitária da UFOP - realizam assembléias periódicas com todos os professores e representantes do corpo discente, para deliberar sobre planos de trabalho do Departamento, capacitação de docentes, linhas de pesquisa e projetos pedagógicos, contratação, substituição e dispensa de professores, afastamento, destituição e escolha do Chefe de Departamento. O Chefe do Departamento preside a Assembléia.

Recentemente, a UFOP aderiu ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)<sup>15</sup>, com a perspectiva de que mais de 6.000 alunos ingressem na mesma, nos próximos 5 anos. Com a adesão ao Plano, a UFOP espera ampliar a oferta nos cursos já existentes, assim como, ofertar novos cursos. Dentre as novas ofertas, inclui-se a criação do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA com o propósito de formar profissionais em Comunicação Social, Administração, Serviço Social e Ciências Econômicas. Observa-se, no referido

---

<sup>14</sup> DA – Diretório Acadêmico.

<sup>15</sup> Informações extraídas do informativo UFOP Informa, Nº 6, Ano 2, Dezembro de 2007.

informativo, o interesse dos prefeitos de Ouro Preto e Mariana pela adesão da UFOP ao REUNI.

De acordo com informações contidas no informativo UFOP INFORMA, o Diretório Central dos Estudantes – DCE questionou a proposta do REUNI que estabelece índice de 90% de aprovação nos cursos de graduação; o privilégio que o REUNI atribui às atividades de ensino em detrimento das atividades de pesquisa e extensão; e a infra-estrutura das cidades de Ouro Preto e Mariana para receber os estudantes. O atual Reitor da UFOP pronunciou-se sobre cada um destes aspectos de forma a esclarecer dúvidas e manter aberto o debate.

## **7 METODOLOGIA**

### **7.1 Tipo e natureza da pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se, segundo Vergara (2005), como descritiva, quanto aos fins; e como estudo de caso, quanto aos meios, uma vez que se procurou identificar e descrever as configurações de poder na perspectiva do modelo de Mintzberg (1992); e elucidar possíveis contradições e dinâmicas intra-organizacionais, verificadas na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP.

Para alcançar estes propósitos, contemplaram-se métodos quantitativos, que serviram para identificar as configurações de poder predominantes na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP e verificar a capacidade descritiva do modelo de Mintzberg (1992), considerando a opinião de uma parcela representativa dos empregados da Universidade. Para elucidar as contradições e dinâmicas intra-organizacionais reveladas nas análises estatísticas, foi realizada uma entrevista não estruturada com um dos representantes da direção da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP.

### **7.2 Sujeitos e objeto de pesquisa**

Estabeleceu-se como objeto desta pesquisa as relações de poder em uma universidade pública federal. A escolha da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP deu-se por critério de acessibilidade e tipicidade, pois se caracteriza como uma organização com forte tradição na área tecnológica, que, em princípio, deveria privilegiar os conhecimentos e as habilidades técnicas, obtendo-se como configuração de poder predominante a Meritocracia.



Consideraram-se como sujeitos de pesquisa, os dirigentes, os docentes, os técnicos de apoio e os funcionários administrativos da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP. Os docentes, técnicos de apoio e funcionários administrativos responderam a um questionário objetivo (Anexo I), a partir do qual se podem distinguir as configurações de poder predominantes.

Identificaram-se, então, as dinâmicas intra-organizacionais, bem como as contradições reveladas quantitativamente. Estas constatações foram submetidas à análise de um representante dos dirigentes da Universidade, com o propósito de elucidar as suas causas. Consideraram-se, também, os relatos de professores, técnicos de apoio e funcionários administrativos durante a aplicação dos questionários, como informações para análise.

Esta pesquisa envolveu funcionários das Escolas e Institutos da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, bem como, os funcionários da Reitoria, das Pró-Reitorias e da Prefeitura Universitária, excluindo-se do universo de análise os Departamentos de Turismo e Direito, que funcionam desvinculados das Escolas e Institutos. A exclusão destes Departamentos deu-se pelo fato de estabelecerem-se, estruturalmente, de forma diferenciada dos demais, podendo comprometer os resultados desta pesquisa.

### **7.3 Coleta de dados**

Antes de aplicar o questionário, realizou-se um pré-teste com cinco funcionários, com o propósito de adequá-lo à linguagem e à realidade da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP. As principais modificações sugeridas versaram sobre informações demográficas e ocupacionais.

Após o pré-teste e a adequação do referido questionário (subtítulo 7.3.1 e Anexo I), solicitou-se aos funcionários, procurados em seus postos de trabalho, que respondessem às questões apresentadas. Dos 500 exemplares distribuídos, obteve-se a devolução de 189, dos quais se eliminou 3 por inconsistências apresentadas,

tais como professor com formação de nível médio e excesso de respostas não assinaladas. Considerou-se a amostra de 186 questionários suficiente para os objetos desta pesquisa, conforme descrito no subtítulo 7.4 desta dissertação.

### **7.3.1 Instrumento de coleta de dados**

Para identificar as configurações de poder predominantes na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, um questionário (Anexo I) estruturado e validado por Paz (1997) foi distribuído aos funcionários (docentes, técnicos de apoio e administrativos). O questionário compõe-se de 40 questões, que contemplam as configurações de poder conforme QUADRO 7.

Ressalta-se que, o questionário utilizado contempla apenas cinco configurações de poder: Meritocracia, Missionária, Sistema Fechado, Autocracia e uma quinta configuração denominada por Paz (1997), como Instrumento Partidário. A nova configuração criada pela autora compõe-se de fatores das configurações Arena política e Organização Instrumental, submetidos a testes de validação que indicaram a aproximação dos dois construtos. Após avaliação, verificou-se que o instrumento atende aos objetivos desta pesquisa.

**QUADRO 7 - Construtos formadores das configurações de poder e perguntas do questionário**

Construto	Código	Pergunta
Autocracia	Q10	Aqui, a autoridade é concentrada no mais alto chefe da organização.
	Q15	As metas que esta organização deve atingir são impostas pela direção.
	Q21	Os diretores desta organização exercem uma liderança autoritária.
	Q27	O mais alto chefe controla pessoalmente a dinâmica desta organização.
	Q32	O sistema disciplinar desta organização é rígido.
	Q35	Os diretores desta organização evitam a participação de outros membros no processo de tomada de decisão.
	Q40	Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos pela diretoria desta organização.
Meritocracia	Q9	Nesta organização, as chefias não têm tanto poder, devido à influência exercida por professores e especialistas que possuem o conhecimento.
	Q14	Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para os objetivos individuais dos professores e especialistas.
	Q18	Na UFOP, os administradores submetem-se à vontade dos professores e especialistas.
	Q24	Aqui, a ideologia organizacional é fraca porque a ideologia profissional é forte.
	Q31	Os professores e especialistas desta organização são o coração do sistema.
	Q34	Os professores e especialistas desta organização não aceitam ser controlados por Gerentes não especializados.
	Q39	Esta organização é dominada pelos professores e funcionários especializados.
Q44	Os objetivos pessoais dos membros desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais.	
Missionária	Q8	O compromisso de servir a quem precisa, direciona todas as atividades desta organização.
	Q13	A missão de servir aos que precisam é atraente para os membros desta organização.
	Q23	Esta organização conta com o trabalho de voluntários.
	Q29	A missão de servir bem à comunidade tem o apoio de todos os membros desta organização.
	Q33	Esta organização tem a intenção de melhorar algo, na sociedade.
	Q38	Há cooperação entre os membros desta organização.
Q43	O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.	
Partidária	Q12	Aqui, a direção superior faz acordos com pessoas ou órgãos externos que exercem influência dentro da organização.
	Q17	Os objetivos operacionais da UFOP são estabelecidos por pessoas ou organizações externas.
	Q19	Certos órgãos do governo exercem influência nesta organização.
	Q22	Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização.
	Q26	Esta organização é dominada por políticos.
	Q28	Tanto os membros desta organização como as pessoas que estão fora dela, podem influenciar o processo de tomada de decisão.
	Q37	Há conflitos entre os membros desta organização e pessoas do ambiente externo que querem interferir nela.
	Q42	A escolha da diretoria desta organização é feita por indicação política.
Q46	A política partidária faz parte da vida desta organização.	
Sistema Fechado	Q11	Esta organização proporciona benefícios (materiais ou imateriais) que deixam satisfeitos os seus funcionários.
	Q16	Uma das principais metas desta organização é a manutenção de sua autonomia.
	Q20	Esta organização preocupa-se em recompensar bem os seus funcionários.
	Q25	As regras e normas desta organização são claramente definidas.
	Q30	Os membros desta organização têm interesse em expandi-la.
	Q36	Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.
	Q41	As metas desta organização são claras para todos os seus membros.
	Q45	Só os membros desta organização exercem influência sobre ela.
Q47	Os trabalhos que esta organização deve realizar, tanto podem ser definidos pela diretoria, como por Gerentes Intermediários, professores e funcionários especializados.	

Fonte: Quadro montado pelo autor a partir do questionário (Anexo 1)

## 7.4 Tamanho da amostra

Utilizou-se a fórmula de cálculo de tamanho de amostra aleatória simples para populações finitas, com variância estimada (Triola, 1999):

$$n = \frac{N.Z^2.S^2}{e^2.(N-1) + Z^2.S^2}$$

em que:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

Z = valor da variável Z para o nível de confiabilidade adotado

e = erro máximo admitido

S<sup>2</sup> = estimativa da variância populacional

No presente estudo adotaram-se os seguintes valores:

- N = 1.100 para o tamanho da população.
- Considerando-se o nível de 95% de confiabilidade, Z vale 1,96. Admitiu-se um erro de 0,3.

A estratégia utilizada para estimar a variância foi a mesma adotada por Veiga (2000). Para uma população de 1.100 pessoas, tem-se 550 elementos atribuindo notas em cada extremo da escala. Nessa situação, observa-se que a máxima variância correspondente a 5. Considerou-se este valor como estimativa da variância populacional. Assim, tem-se:

$$n = \frac{1.100 * (1,96)^2 * 5}{0,3^2 * (1.100 - 1) + (1,96)^2 * 5}$$

Efetuada-se o cálculo, obteve-se um valor de “n” igual a 179, o que corresponde a, aproximadamente, 16% da população de 1.100 pessoas. A amostra final de 186 questionários respondidos ultrapassou o “n” calculado, cujos dados passaram por processo de checagem e validação.

## 7.5 Método de análise dos dados

Aplicado o questionário, tabulou-se e tratou-se os dados, estatisticamente, no *software SPSS 15 (Statistical Package for the Social Sciences)*, de forma a definir as configurações de poder predominantes na organização. Nesta etapa utilizaram-se procedimentos estatísticos descritivos como média, desvio padrão e coeficiente de variação. Verificaram-se os resultados descritivos encontrados através dos testes de diferenças pareadas, em que se estabelecem pares de variáveis e verifica-se a significância estatística da diferença entre as variáveis componentes dos pares.

Além das configurações predominantes na empresa, realizaram-se, a partir dos dados dos questionários, análises de configurações de poder por área de atuação, função exercida, tempo de trabalho na empresa, idade, escolaridade e sexo. Estas análises serviram para identificar relações entre as variáveis citadas e as configurações de poder, de forma a identificar possíveis dinâmicas intra-organizacionais. Para esta análise, utilizou-se o teste de correlação por postos de *Spearman*.

Este método estatístico, não paramétrico, aplica-se quando se deseja medir a associação entre duas variáveis em determinado estudo, que se caracteriza como uma medida utilizada entre dados não-paramétricos ordinais ou intervalares, nos quais não se conhece a forma exata de distribuição, e não se pode afirmar a incidência de uma distribuição normal. Em muitos casos, quando a distribuição se aproxima da distribuição normal, os resultados obtidos aproximam-se aos encontrados em Pearson. Esse coeficiente leva em conta a ordenação dos dados, através de posições em filas. Sua fórmula (Siegel, 1975) é dada por:

$$r_s = 1 - \frac{6 \cdot \sum di^2}{(n-1)(n)(n-1)}$$

Onde:

$r_s$  = coeficiente de correlação *Spearman*;

6 = constante;

$di$  = diferença entre posições relativas para as duas características;

$n$  = número de valores (número de procedências).

## 7.6 Perfil da amostra

A amostra pesquisada constitui-se por 62% de homens, 42% de respondentes na faixa etária entre 41 e 50 anos, 64% com mais de 10 anos de trabalho na UFOP, 39% de doutores, 48% de professores e 33% lotados na Escola de Minas, conforme pode-se visualizar nos gráficos 1 a 6.

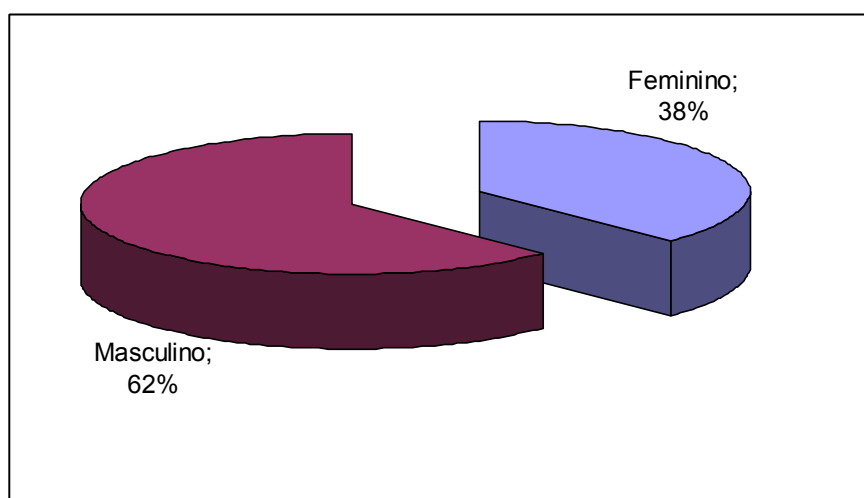


GRÁFICO 1 - Distribuição dos respondentes, segundo o sexo  
FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

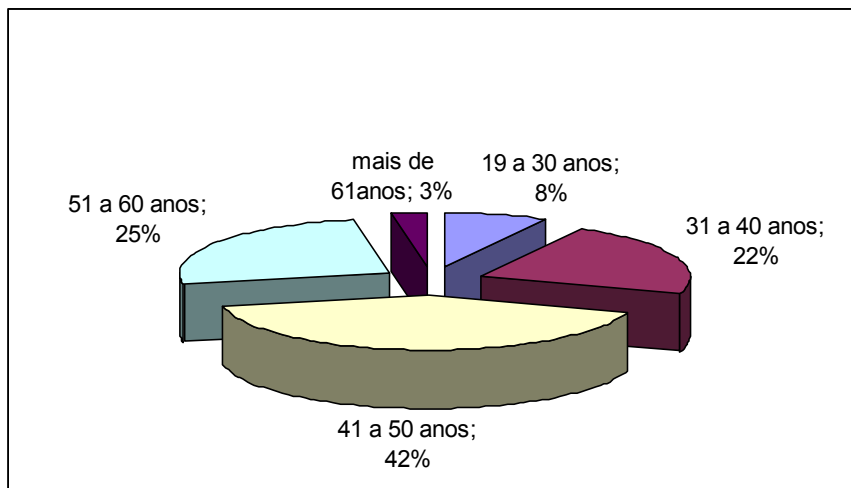


GRÁFICO 2 - Distribuição dos respondentes, segundo a faixa etária  
 FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

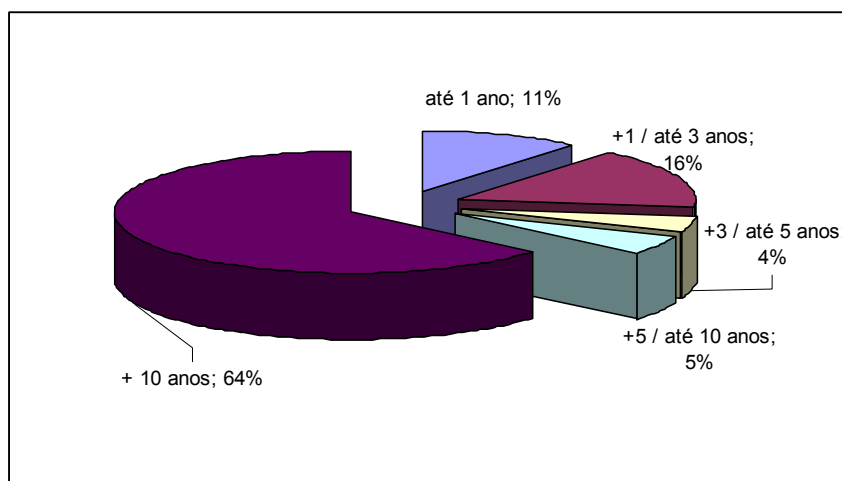


GRÁFICO 3 - Distribuição dos respondentes, segundo o tempo de trabalho na UFOP  
 FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

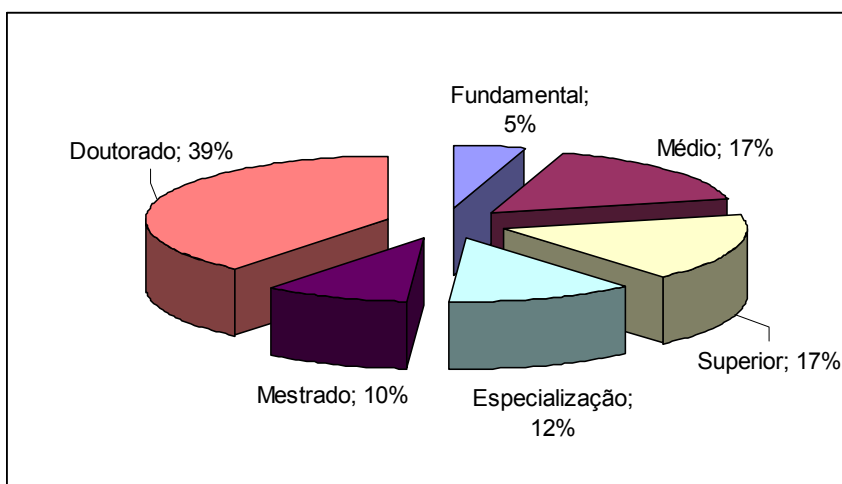


GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes, segundo o grau de escolaridade  
 FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

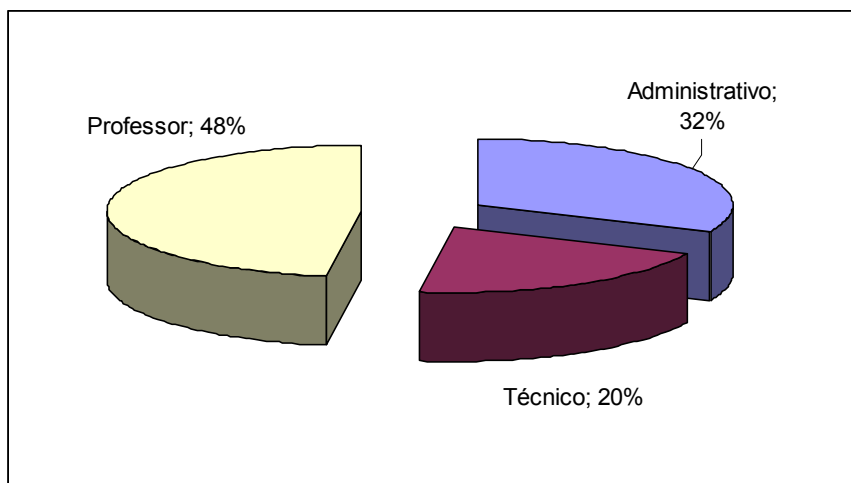


GRÁFICO 5 - Distribuição dos respondentes, segundo a ocupação  
 FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

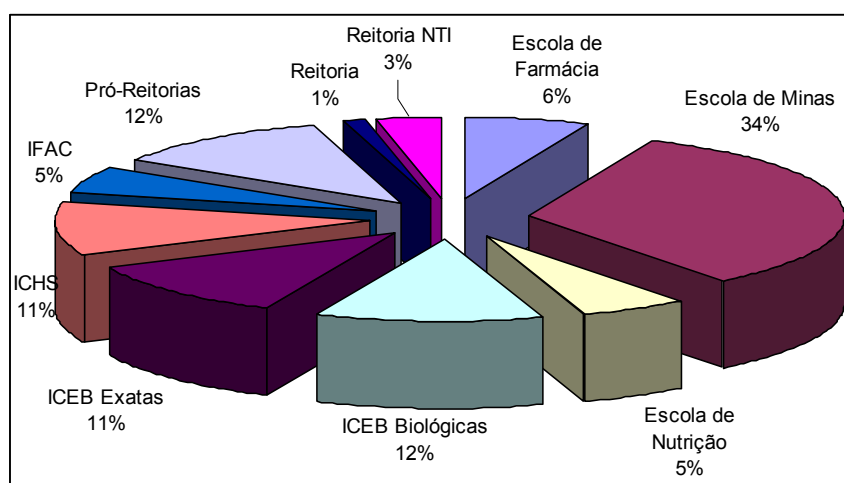


GRÁFICO 6 - Distribuição dos respondentes, segundo o setor de atuação  
 FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

## 7.7 Identificação das configurações de poder

Identificou-se, nesta dissertação, a configuração de poder Missionária, com média 3,266. Em segundo lugar, aparece a configuração Sistema Fechado, média 3,045, seguido da Meritocracia, média 2.916 (TAB. 1). Os testes de diferenças pareadas identificam, como significativa, a diferença entre as médias encontradas para as configurações de poder Missionária e Sistema Fechado, confirmando que a configuração Missionária predomina sobre as demais. Já, a diferença entre as médias das configurações Sistema Fechado e Meritocracia não se mostrou



significativa estatisticamente, o que não permite afirmar que as duas médias diferem entre si (TAB. 2).

**Tabela 1 - Estatísticas descritivas das configurações de poder**

	N	Média	Desvio Padrão	Variância
Missionária	186	3,266	0,589	0,348
Sistema Fechado	186	3,045	0,521	0,272
Meritocracia	186	2,916	0,458	0,210
Partidária	186	2,714	0,527	0,278
Autocracia	186	2,695	0,525	0,276

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 2 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder**

Par	Média	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlação	Sig.
Missionária - Sistema Fechado	0,220	0,440	6,825	185	0,000**	0,693	0,000**
Meritocracia - Sistema Fechado	-0,129	0,735	-2,393	185	0,018*	-0,118	0,107
Meritocracia - Partidária	0,203	0,529	5,221	185	0,000**	0,431	0,000**
Autocracia - Partidária	-0,019	0,644	-0,392	185	0,695	0,252	0,001**

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0.01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

### 7.7.1 Análise das configurações de poder por grupos de respondentes

Analisando-se as configurações de poder em função do gênero dos respondentes, verifica-se que os resultados não diferem do resultado geral. A configuração Missionária predomina, seguida da configuração Sistema Fechado (TAB. 3). Da mesma maneira que o resultado geral, os testes de diferenças entre médias demonstram que a diferença entre as médias das configurações de poder Missionária e Sistema Fechado mostram-se significativas, nos dois grupos.

**Tabela 3 – Estatísticas descritivas das configurações de poder, por gênero**

Estatísticas de grupo	SEXO	N	Media	Desvio Padrão
Missionária	Feminino	70	3,319	0,565
	Masculino	116	3,234	0,604
Sistema Fechado	Feminino	70	3,082	0,587
	Masculino	116	3,024	0,480
Meritocracia	Feminino	70	2,793	0,479
	Masculino	116	2,991	0,431
Autocracia	Feminino	70	2,714	0,583
	Masculino	116	2,685	0,491
Partidária	Feminino	70	2,666	0,553
	Masculino	116	2,743	0,512

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

A diferença entre as configurações Sistema Fechado e Meritocracia, entretanto, só apresenta diferenças significativas no segmento feminino, demonstrando que predominam as configurações Missionária, seguida de Sistema Fechado e Meritocracia. No segmento masculino, predomina a configuração Missionária, seguida tanto pela configuração Sistema Fechado quanto da Meritocracia, uma vez que, como no resultado geral, estas duas últimas configurações de poder igualam-se em termos de médias, não permitindo afirmar qual das duas predomina na segunda posição (TAB. 4).

**Tabela 4 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por gênero**

SEXO	Par	Média	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlação	Sig.
Feminino	Missionária - Sistema Fechado	0,237	0,375	5,280	69	0,000***	0,789	0,000***
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,289	0,786	-3,077	69	0,003**	-0,076	0,530
Masculino	Missionária - Sistema Fechado	0,211	0,477	4,757	115	0,000***	0,634	0,000***
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,032	0,687	-0,506	115	0,614	-0,137	0,142

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0.01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

A análise da TAB. 5 demonstra que não se encontrou variações nos resultados dos grupos de diferentes faixas etárias, prevalecendo a configuração de poder

Missionária, seguida das configurações Sistema Fechado e Meritocracia. A exceção encontra-se no grupo de faixa etária mais elevada, acima de 61 anos, onde, após a configuração de poder Missionária, prevalece a configuração Autocracia seguida da Meritocracia. Deve-se considerar este resultado com cuidado, entretanto, uma vez que este grupo foi composto por apenas 5 respondentes.

**Tabela 5 – Estatísticas descritivas das configurações de poder, por faixa etária**

IDADE	Configurações de Poder	N	Media	Desvio Padrão	Variância
de 19 a 30 anos	Missionária	15	3,200	0,451	0,203
	Sistema Fechado	15	2,980	0,394	0,155
	Meritocracia	15	2,819	0,323	0,104
	Autocracia	15	2,790	0,486	0,236
	Partidária	15	2,490	0,298	0,089
de 31 a 40 anos	Missionária	41	3,343	0,491	0,241
	Sistema Fechado	41	3,016	0,507	0,257
	Meritocracia	41	2,895	0,403	0,163
	Partidária	41	2,824	0,439	0,193
	Autocracia	41	2,735	0,429	0,184
de 41 a 50 anos	Missionária	78	3,179	0,676	0,456
	Sistema Fechado	78	3,014	0,594	0,353
	Meritocracia	78	2,986	0,529	0,280
	Partidária	78	2,788	0,539	0,291
	Autocracia	78	2,690	0,554	0,307
de 51 a 60 anos	Missionária	47	3,362	0,524	0,275
	Sistema Fechado	47	3,162	0,418	0,175
	Meritocracia	47	2,846	0,417	0,174
	Autocracia	47	2,603	0,545	0,297
	Partidária	47	2,595	0,606	0,367
mais de 61 anos	Missionária	5	3,286	0,833	0,694
	Autocracia	5	3,048	0,703	0,494
	Meritocracia	5	2,975	0,389	0,152
	Sistema Fechado	5	2,875	0,667	0,445
	Partidária	5	2,444	0,377	0,142

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

A análise do resultado do teste de diferença entre médias (TAB. 6) demonstra, também, que as configurações Missionária e Autocracia, neste grupo, não apresentam diferença estatística significativa, demonstrando que não se pode afirmar que uma configuração predomine sobre outra. Em todos os grupos, os testes de diferença entre médias vão apontar significância estatística entre as

configurações Missionária e Sistema Fechado, permitindo afirmar que prevalece a configuração de poder Missionária, seguida da configuração Sistema Fechado.

**Tabela 6 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por faixa etária**

IDADE	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
de 19 a 30 anos	Missionária – Sistema fechado	0,220	0,326	2,621	14	0,020*	0,711	0,003*
de 31 a 40 anos	Missionária – Sistema fechado	0,327	0,430	4,873	40	0,000**	0,629	0,000**
de 41 a 50 anos	Missionária – Sistema fechado	0,164	0,474	3,064	77	0,003**	0,728	0,000**
de 51 a 60 anos	Missionária – Sistema fechado	0,200	0,429	3,192	46	0,003**	0,605	0,000**
mais de 61 anos	Missionária – Autocracia	0,238	0,902	-0,590	4	0,587	0,319	0,600

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0.01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Considerando-se o tempo de trabalho na UFOP, nota-se que os resultados acompanham o resultado geral, com exceção do grupo com tempo de trabalho maior que 5 anos e menor que 10 anos, em que prevalece a configuração de poder Meritocracia, ao invés de Missionária. Este grupo, entretanto, contempla poucos respondentes, o que não permite generalizações (TAB. 7).

A análise dos resultados dos testes de diferenças entre médias demonstra que, somente nos grupos com mais de 10 anos e entre 1 e 3 anos de trabalho na UFOP, a prevalência da configuração de poder Missionária apresenta diferença estatística significativa. Nos demais grupos, as diferenças entre as médias não apresentam diferenças significativas, não permitindo afirmar a prevalência de uma configuração específica (TAB. 8).

**Tabela 7 – Estatísticas descritivas das configurações de poder, por tempo de UFOP**

TEMPO DE UFOP	Configurações de Poder	N	Media	Desvio Padrão	Variância
até 1 ano	Missionária	20	3,293	0,372	0,139
	Sistema fechado	20	3,140	0,443	0,197
	Meritocracia	20	2,789	0,376	0,142
	Autocracia	20	2,586	0,404	0,163
	Partidária	20	2,526	0,347	0,121
mais de 1 até 3 anos	Missionária	30	3,241	0,549	0,301
	Sistema fechado	30	2,967	0,502	0,252
	Partidária	30	2,887	0,490	0,241
	Autocracia	30	2,871	0,463	0,214
	Meritocracia	30	2,854	0,354	0,125
mais de 3 até 5 anos	Missionária	8	3,089	0,489	0,239
	Sistema fechado	8	2,950	0,281	0,079
	Meritocracia	8	2,855	0,488	0,238
	Partidária	8	2,729	0,436	0,190
	Autocracia	8	2,696	0,526	0,277
mais de 5 até 10 anos	Meritocracia	9	3,016	0,772	0,596
	Sistema fechado	9	3,002	0,655	0,429
	Missionária	9	2,862	0,917	0,840
	Partidária	9	2,531	0,484	0,234
	Autocracia	9	2,373	0,616	0,380
mais de 10 anos	Missionária	119	3,310	0,601	0,361
	Sistema fechado	119	3,059	0,544	0,296
	Meritocracia	119	2,950	0,465	0,216
	Partidária	119	2,715	0,561	0,315
	Autocracia	119	2,694	0,543	0,295

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 8 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por tempo de UFOP**

TEMPO DE UFOP	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
até 1 ano	Missionária – Sistema fechado	0,153	0,453	1,507	19	0,148	0,394	0,086
mais de 1 até 3 anos	Missionária – Sistema fechado	0,274	0,450	3,329	29	0,002*	0,636	0,000***
mais de 3 até 5 anos	Missionária – Sistema fechado	0,140	0,424	0,931	7	0,383	0,502	0,205
mais de 5 até 10 anos	Meritocracia – Sistema fechado	0,014	0,860	0,050	8	0,961	0,283	0,460
mais de 10 anos	Missionária – Sistema fechado	0,251	0,427	6,415	118	0,000***	0,726	0,000***

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Em função da escolaridade dos respondentes, os resultados, também, acompanham o resultado geral (TAB. 9). Somente no segmento doutorado, as diferenças entre as configurações Missionária, Sistema Fechado e Meritocracia não apresentam diferenças significativas, não permitindo identificar a prevalência de uma delas (TAB. 10).

**Tabela 9 – Estatísticas descritivas das configurações de poder, por escolaridade**

ESCOLARIDADE	Tipo de configuração	N	Media	Desvio Padrão	Variância
Ensino Fundamental	Missionária	9	3,778	0,525	0,276
	Sistema fechado	9	3,235	0,391	0,153
	Meritocracia	9	3,028	0,389	0,151
	Autocracia	9	2,976	0,339	0,115
	Partidária	9	2,784	0,588	0,345
Ensino Médio	Missionária	31	3,463	0,516	0,266
	Sistema fechado	31	3,254	0,447	0,200
	Autocracia	31	2,996	0,536	0,287
	Meritocracia	31	2,924	0,345	0,119
	Partidária	31	2,818	0,482	0,232
Graduação	Missionária	32	3,321	0,352	0,124
	Sistema fechado	32	3,000	0,454	0,206
	Meritocracia	32	2,866	0,461	0,212
	Autocracia	32	2,789	0,473	0,224
	Partidária	32	2,575	0,353	0,124
Especialista	Missionária	23	3,412	0,600	0,360
	Sistema fechado	23	2,982	0,541	0,293
	Meritocracia	23	2,877	0,563	0,317
	Partidária	23	2,749	0,604	0,364
	Autocracia	23	2,737	0,561	0,315
Mestrado	Missionária	18	3,344	0,563	0,317
	Sistema fechado	18	3,110	0,542	0,293
	Meritocracia	18	2,956	0,415	0,172
	Partidária	18	2,757	0,385	0,148
Doutorado	Missionária	73	3,030	0,631	0,398
	Sistema fechado	73	2,958	0,564	0,318
	Meritocracia	73	2,925	0,492	0,242
	Partidária	73	2,701	0,604	0,365
	Autocracia	73	2,480	0,479	0,230

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 10 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por escolaridade**

ESCOLARIDADE	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
Ensino Fundamental	Missionária – Sistema fechado	0,543	0,256	6,374	8	0,000**	0,885	0,002*
	Meritocracia - Missionária	-0,750	0,615	-3,660	8	0,006**	0,121	0,756
Ensino Médio	Missionária – Sistema fechado	0,209	0,479	2,432	30	0,021*	0,513	0,003*
	Meritocracia - Missionária	-0,539	0,613	-4,897	30	0,000**	0,026	0,889
Graduação	Missionária – Sistema fechado	0,321	0,358	5,067	31	0,000**	0,632	0,000*
	Meritocracia - Missionária	-0,455	0,577	-4,462	31	0,000**	0,009	0,960
Especialista	Missionária – Sistema fechado	0,430	0,362	5,704	22	0,000**	0,804	0,000*
	Meritocracia - Missionária	-0,535	0,972	-2,641	22	0,015*	-0,397	0,060
Mestrado	Missionária – Sistema fechado	0,234	0,416	2,389	17	0,029*	0,717	0,001*
	Meritocracia - Missionária	-0,388	0,819	-2,008	17	0,061	-0,389	0,110
Doutorado	Missionária – Sistema fechado	0,072	0,453	1,355	72	0,179	0,718	0,000*
	Meritocracia - Missionária	-0,105	0,849	-1,053	72	0,296	-0,130	0,273

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

A análise dos resultados, por grupo de ocupação, mostra que prevalece o resultado geral com predominância da configuração de poder Missionária, seguida de Sistema Fechado e Meritocracia (TAB. 11). No grupo de professores, entretanto, somente a diferença entre as médias das configurações de poder Sistema Fechado e Meritocracia não apresenta diferença significativa, não permitindo afirmar que prevaleça uma delas em segundo lugar (TAB. 12).

**Tabela 11 – Estatísticas descritivas das configurações de poder, por ocupação**

OCUPAÇÃO	Tipo de configuração	N	Media	Desvio Padrão	Variância
Administrativo	Missionária	59	3,502	0,474	0,224
	Sistema fechado	59	3,157	0,469	0,220
	Meritocracia	59	2,876	0,474	0,224
	Autocracia	59	2,866	0,551	0,304
	Partidária	59	2,684	0,500	0,250
Professor	Missionária	89	3,071	0,629	0,396
	Sistema fechado	89	2,960	0,564	0,318
	Meritocracia	89	2,930	0,478	0,229
	Partidária	89	2,704	0,579	0,335
	Autocracia	89	2,506	0,482	0,232
Técnico	Missionária	38	3,358	0,507	0,257
	Sistema fechado	38	3,073	0,472	0,223
	Meritocracia	38	2,949	0,391	0,153
	Autocracia	38	2,874	0,434	0,188
	Partidária	38	2,783	0,443	0,196

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 12 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por ocupação**

OCUPAÇÃO	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
Administrativo	Missionária – Sistema fechado	0,345	0,409	6,476	58	0,000**	0,624	0,000**
	Meritocracia - Sistema fechado	-0,281	0,729	-2,960	58	0,004**	-0,196	0,136
Professor	Missionária – Sistema fechado	0,110	0,448	2,325	88	0,022*	0,723	0,000**
	Meritocracia - Sistema fechado	-0,030	0,785	-0,362	88	0,718	-0,130	0,224
Técnico	Missionária – Sistema fechado	0,285	0,415	4,232	37	0,000**	0,643	0,000**
	Meritocracia - Sistema fechado	0,123	0,581	-1,315	37	0,197	0,104	0,534

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0.01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

A análise dos resultados, por grupo de setores, onde atuam os respondentes, mostra que na maioria destes, prevalece o resultado geral. A exceção encontra-se no grupo pertencente à Reitoria NTI que, entretanto, contempla poucos respondentes (TAB. 13 e 14). Neste grupo, a configuração Missionária ainda prevalece, mas seguida da Meritocracia e não pelo Sistema Fechado, como nos



demais segmentos. As diferenças entre as médias das configurações de poder, entretanto, só apresentam diferenças estatísticas significativas no caso dos grupos pertencentes à Escola de Minas, ICEB Exatas, ICHS, Pró-Reitorias e Reitoria NTI. Nos demais grupos, não se pode afirmar o mesmo, o que significa que as configurações de poder Missionária, Sistema Fechado ou mesmo Meritocracia podem prevalecer (TAB. 15 e 16).

**Tabela 13 – Estatísticas descritivas das configurações de poder, por setor (Escolas e Institutos)**

Setor	Configuração de Poder	N	Media	Desvio padrão	Variância
Escola de Farmácia	Missionária	12	3,214	0,832	0,692
	Sistema Fechado	12	3,009	0,638	0,407
	Meritocracia	12	2,875	0,402	0,162
	Partidária	12	2,741	0,602	0,362
	Autocracia	12	2,647	0,473	0,224
Escola de Minas	Missionária	61	3,180	0,588	0,345
	Sistema Fechado	61	3,029	0,503	0,253
	Meritocracia	61	2,949	0,448	0,200
	Partidária	61	2,701	0,523	0,274
	Autocracia	61	2,639	0,478	0,228
Escola de Nutrição	Missionária	10	3,310	0,556	0,309
	Sistema Fechado	10	3,122	0,640	0,410
	Meritocracia	10	2,745	0,410	0,168
	Autocracia	10	2,614	0,404	0,163
	Partidária	10	2,322	0,495	0,245
ICEB Biológicas	Missionária	22	3,188	0,765	0,586
	Sistema Fechado	22	3,001	0,703	0,494
	Meritocracia	22	2,914	0,568	0,322
	Partidária	22	2,744	0,624	0,390
	Autocracia	22	2,681	0,627	0,394
ICEB Exatas	Missionária	22	3,303	0,644	0,415
	Sistema Fechado	22	3,083	0,514	0,264
	Meritocracia	22	3,073	0,490	0,240
	Partidária	22	2,926	0,485	0,236
	Autocracia	22	2,690	0,676	0,457
ICHS	Missionária	20	3,470	0,401	0,161
	Sistema Fechado	20	3,197	0,313	0,098
	Meritocracia	20	2,837	0,451	0,203
	Autocracia	20	2,785	0,497	0,247
	Partidária	20	2,531	0,416	0,173
IFAC	Missionária	9	3,317	0,326	0,106
	Sistema Fechado	9	3,096	0,475	0,226
	Meritocracia	9	2,907	0,444	0,197
	Autocracia	9	2,571	0,452	0,204
	Partidária	9	2,514	0,375	0,140

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 14 – Estatísticas descritivas das configurações de poder, por setor**

Setor	Configuração de Poder	N	Media	Desvio padrão	Variância
Pró-Reitorias, Prefeitura Universitária e Diretoria de Orçamento e Finanças	Missionária	22	3,366	0,514	0,264
	Sistema Fechado	22	2,982	0,533	0,284
	Partidária	22	2,889	0,544	0,296
	Autocracia	22	2,860	0,554	0,307
	Meritocracia	22	2,856	0,481	0,231
Reitoria	Missionária	2	3,571	0,202	0,041
	Sistema Fechado	2	3,278	0,236	0,056
	Autocracia	2	2,643	0,303	0,092
	Meritocracia	2	2,625	0,177	0,031
	Partidária	2	2,611	0,393	0,154
Reitoria NTI	Missionária	6	3,095	0,358	0,128
	Meritocracia	6	3,000	0,177	0,031
	Autocracia	6	2,881	0,530	0,281
	Partidária	6	2,870	0,318	0,101
	Sistema Fechado	6	2,759	0,164	0,027

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 15 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por Escolas e Institutos**

SETOR	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
Escola de Farmácia	Missionária - Sistema Fechado	0,205	0,454	1,564	11	0,146	0,841	0,001**
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,134	0,881	-0,528	11	0,608	-0,403	0,194
Escola de Minas	Missionária - Sistema Fechado	0,151	0,483	2,437	60	0,018*	0,617	0,000**
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,080	0,687	-0,913	60	0,365	-0,042	0,750
Escola de Nutrição	Missionária - Sistema Fechado	0,187	0,432	1,372	9	0,203	0,748	0,013*
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,378	0,977	-1,222	9	0,253	-0,715	0,020*
ICEB Biológicas	Missionária - Sistema Fechado	0,188	0,501	1,757	21	0,093	0,770	0,000**
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,087	0,780	-0,521	21	0,608	0,260	0,243
ICEB Exatas	Missionária - Sistema Fechado	0,220	0,482	2,139	21	0,044*	0,675	0,001**
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,010	0,804	-0,059	21	0,953	-0,283	0,202
ICHS	Missionária - Sistema Fechado	0,273	0,277	4,401	19	0,000**	0,725	0,000**
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,361	0,627	-2,570	19	0,019*	-0,328	0,158
IFAC	Missionária - Sistema Fechado	0,222	0,424	1,568	8	0,155	0,491	0,180
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,189	0,494	-1,148	8	0,284	0,425	0,254

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0.01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 16 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder, por setor**

SETOR	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
Pró-Reitorias	Missionária - Sistema Fechado	0,384	0,406	4,426	21	0,000**	0,699	0,000**
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,127	0,832	-0,715	21	0,483	-0,344	0,117
Reitoria	Missionária - Sistema Fechado	0,294	0,034	12,333	1	0,052	1,000	0,000**
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,653	0,412	-2,238	1	0,268	-1,000	0,000**
Reitoria NTI	Missionária - Sistema Fechado	0,336	0,261	3,159	5	0,025**	0,742	0,091**
	Meritocracia - Missionária	-0,095	0,488	-0,478	5	0,653	-0,621	0,188

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

### 7.7.2 Análise das configurações de poder para o grupo de professores

O grupo de professores contempla a maior amostragem dentre os grupos investigados nesta pesquisa, e constitui-se, no mais relevante, para análises. Em função destes aspectos, procedeu-se a uma análise mais aprofundada deste segmento de respondentes. As configurações de poder Missionária, com média 3,071 e o Sistema Fechado, média 2,960 prevalecem, neste grupo (TAB. 11).

Em relação ao gênero, pode-se observar que prevalece a configuração de poder Missionária (TAB. 17), seguida do Sistema Fechado no segmento feminino e da Meritocracia no subgrupo masculino. Neste subgrupo, entretanto, as diferenças entre as médias não se mostraram estatisticamente significativas, não permitindo afirmar que prevaleça alguma das três configurações de poder com maiores médias (TAB 18).

**Tabela 17 – Estatísticas descritivas das configurações de poder do grupo de professores, por gênero**

SEXO	Configuração de Poder	N	Media	Desvio padrão
Feminino	Missionária	26	3,142	0,696
	Sistema Fechado	26	2,896	0,680
	Meritocracia	26	2,672	0,393
	Partidária	26	2,667	0,599
	Autocracia	26	2,451	0,519
Masculino	Missionária	62	3,045	0,606
	Meritocracia	62	3,036	0,467
	Sistema Fechado	62	2,963	0,517
	Partidária	62	2,706	0,557
	Autocracia	62	2,521	0,443

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 18 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder do grupo de professores, por gênero**

SEXO	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
Feminino	Missionário - Sistema Fechado	0,246	0,375	3,336	25	0,003**	0,851	0,000**
	Meritocracia - Missionária	-0,470	0,757	-3,168	25	0,004**	0,121	0,555
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,225	0,829	-1,382	25	0,179	-0,131	0,522
Masculino	Missionário - Sistema Fechado	0,082	0,517	1,255	61	0,214	0,586	0,000**
	Meritocracia - Missionária	-0,009	0,843	-0,088	61	0,930	-0,223	0,081
	Meritocracia - Sistema Fechado	0,073	0,762	0,755	61	0,453	-0,200	0,12

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0.01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Em relação aos subgrupos por idade, prevalecem as configurações de poder detectadas no resultado geral. A exceção dá-se no subgrupo de 41 a 50 anos, em que prevalece a Meritocracia (TAB. 19). Os testes de diferenças entre médias vão mostrar, entretanto, que neste subgrupo, as diferenças entre as médias não apresentam diferenças estatísticas significativas e, portanto, não se pode afirmar que prevaleça uma determinada configuração de poder (TAB. 20).

**Tabela 19 – Estatísticas descritivas das configurações de poder do grupo de professores, por faixa etária**

IDADE	Configuração de poder	N	Media	Desvio padrão
de 31 a 40 anos	Missionária	23	3,290	0,453
	Sistema Fechado	23	2,908	0,587
	Partidária	23	2,890	0,435
	Meritocracia	23	2,886	0,414
	Autocracia	23	2,665	0,303
	N válido	23		
de 41 a 50 anos	Meritocracia	37	2,990	0,535
	Sistema Fechado	37	2,898	0,608
	Missionária	37	2,854	0,689
	Partidária	37	2,708	0,549
	Autocracia	37	2,417	0,492
	N válido	37		
de 51 a 60 anos	Missionária	25	3,249	0,609
	Sistema Fechado	25	3,090	0,475
	Meritocracia	25	2,848	0,453
	Partidária	25	2,494	0,677
	Autocracia	25	2,460	0,542
	N válido	25		

Obs: Só foram considerados os sub-grupos com número de respondentes maior que 10.

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 20 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder do grupo de professores, por faixa etária**

IDADE	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
de 31 a 40 anos	Missionário - Sistema Fechado	0,383	0,447	4,105	22	0,000**	0,657	0,001**
	Meritocracia - Missionária	-0,405	0,576	-3,371	22	0,003**	0,122	0,579
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,022	0,764	-0,137	22	0,892	-0,139	0,528
de 41 a 50 anos	Missionário - Sistema Fechado	-0,045	0,386	-0,705	36	0,486	0,830	0,000**
	Meritocracia - Missionária	0,136	0,905	0,914	36	0,367	-0,078	0,646
	Meritocracia - Sistema Fechado	0,091	0,854	0,650	36	0,520	-0,112	0,510
de 51 a 60 anos	Missionário - Sistema Fechado	0,159	0,567	1,403	24	0,173	0,476	0,016*
	Meritocracia - Missionária	-0,401	0,852	-2,355	24	0,027*	-0,272	0,188
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,242	0,702	-1,726	24	0,097	-0,144	0,493

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Em relação ao tempo de trabalho dos professores respondentes na UFOP, prevalecem as mesmas configurações de poder. A diferença encontra-se no subgrupo de mais de 10 anos de UFOP, em que a configuração Meritocracia apresenta a segunda média mais elevada (TAB. 21). Mas, o teste de diferença entre médias, neste subgrupo, não apresenta significância estatística, não permitindo afirmar que existe prevalência de alguma das três configurações com maiores médias (TAB. 22).

**Tabela 21 – Estatísticas descritivas das configurações de poder do grupo de professores, por tempo de trabalho na UFOP**

TEMPO DE UFOP	Configuração de poder	N	Media	Desvio padrão
mais de 1 até 3 anos	Missionária	19	3,172	0,438
	Sistema Fechado	19	2,908	0,475
	Partidária	19	2,889	0,372
	Meritocracia	19	2,809	0,329
	Autocracia	19	2,752	0,333
mais de 10 anos	Missionária	52	3,046	0,667
	Meritocracia	52	2,996	0,460
	Sistema Fechado	52	2,929	0,599
	Partidária	52	2,668	0,644
	Autocracia	52	2,449	0,495

Obs; Só foram considerados os subgrupos com número de respondentes expressivo.

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 22 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder do grupo de professores, por tempo de trabalho na UFOP**

TEMPO DE UFOP	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
mais de 1 até 3 anos	Missionário - Sistema Fechado	0,264	0,425	2,706	18	0,014**	0,568	0,011*
	Meritocracia - Missionária	-0,363	0,496	-3,190	18	0,005**	0,188	0,441
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,099	0,508	-0,848	18	0,408	0,243	0,317
mais de 10 anos	Missionário - Sistema Fechado	0,117	0,461	1,824	51	0,074	0,740	0,000**
	Meritocracia - Missionária	-0,050	0,947	-0,379	51	0,706	-0,393	0,004**
	Meritocracia - Sistema Fechado	0,067	0,855	0,563	51	0,576	-0,291	0,036*

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0.01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Em relação à escolaridade do grupo de respondentes, no segmento de professores com mestrado prevalecem os resultados gerais, configuração Missionária seguida de Sistema Fechado, com testes de diferenças significativas, estatisticamente (TAB. 23). Mas, no subgrupo de professores com doutorado, à configuração Missionária segue-se a Meritocracia, mas as diferenças não se apresentam significativas, estatisticamente (TAB. 24).

**Tabela 23 – Estatísticas descritivas das configurações de poder do grupo de professores, por grau de escolaridade**

ESCOLARIDADE	Configuração de Poder	N	Media	Desvio padrão
Mestrado	Missionária	13	3,448	0,609
	Sistema Fechado	13	3,120	0,558
	Meritocracia	13	2,952	0,435
	Partidária	13	2,782	0,410
	Autocracia	13	2,695	0,460
	N válido	13		
Doutorado	Missionária	71	3,020	0,628
	Meritocracia	71	2,934	0,482
	Sistema Fechado	71	2,932	0,571
	Partidária	71	2,694	0,595
	Autocracia	71	2,472	0,469
	N válido	71		

Obs: Só foram considerados os subgrupos com número expressivo de respondentes.  
Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 24 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder do grupo de professores, por grau de escolaridade**

ESCOLARIDADE	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
Mestrado	Missionária - Sistema Fechado	0,328	0,447	2,648	12	0,021*	0,710	0,007**
	Meritocracia - Missionária	-0,496	0,905	-1,976	12	0,072	-0,490	0,089
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,168	0,835	-0,725	12	0,482	-0,408	0,166
Doutorado	Missionária - Sistema Fechado	0,088	0,493	1,506	70	0,137	0,665	0,000**
	Meritocracia - Missionária	-0,086	0,826	-0,882	70	0,381	-0,090	0,456
	Meritocracia - Sistema Fechado	0,002	0,787	0,018	70	0,985	-0,111	0,358

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).  
Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 25 – Estatísticas descritivas das configurações de poder do grupo de professores, por setor**

SETOR	Configuração de Poder	N	Média	Desvio padrão
Farmácia	Partidária	5	3,111	0,671
	Meritocracia	5	2,975	0,311
	Missionária	5	2,686	0,917
	Sistema Fechado	5	2,625	0,723
	Autocracia	5	2,536	0,322
	N válido	5		
Escola de Minas	Missionária	40	3,050	0,530
	Meritocracia	40	2,955	0,465
	Sistema Fechado	40	2,931	0,440
	Partidária	40	2,647	0,530
	Autocracia	40	2,508	0,458
	N válido	40		
Nutrição	Missionária	6	3,280	0,717
	Sistema Fechado	6	2,979	0,816
	Meritocracia	6	2,771	0,539
	Autocracia	6	2,643	0,484
	Partidária	6	2,259	0,591
	N válido	6		
ICEB Biológicas	Missionária	15	3,000	0,792
	Meritocracia	15	2,858	0,605
	Sistema Fechado	15	2,858	0,738
	Partidária	15	2,778	0,691
	Autocracia	15	2,495	0,629
	N válido	15		
ICEB Exatas	Missionária	13	3,099	0,713
	Meritocracia	13	3,036	0,456
	Sistema Fechado	13	2,995	0,618
	Partidária	13	2,835	0,498
	Autocracia	13	2,365	0,426
	N válido	13		
ICHS	Missionária	4	3,277	0,498
	Sistema Fechado	4	3,170	0,386
	Meritocracia	4	2,733	0,307
	Partidária	4	2,528	0,466
	Autocracia	4	2,357	0,184
	N válido	4		
IFAC	Missionária	5	3,400	0,310
	Sistema Fechado	5	3,250	0,492
	Meritocracia	5	2,943	0,454
	Autocracia	5	2,714	0,350
	Partidária	5	2,692	0,367
	N válido	5		

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0.01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS



**Tabela 26 - Estatísticas de testes para os construtos de configuração de poder do grupo de professores, por setor**

SETOR	Par de configurações	Diferenças Pareadas					Correlação de amostras pareadas	
		Media	Desvio Padrão	t	gl	Sig. (bilateral)	Correlações	Sig.
Farmácia	Partidária - Meritocracia	0,136	0,877	0,685	4	0,531	-0,516	0,374
	Meritocracia - Missionária	0,289	1,087	0,595	4	0,584	-0,425	0,475
	Meritocracia - Sistema Fechado	0,350	0,899	0,871	4	0,433	-0,416	0,486
Escola de Minas	Missionário - Sistema Fechado	0,118	0,484	1,548	39	0,130	0,515	0,001**
	Meritocracia - Missionária	-0,095	0,760	-0,789	39	0,435	-0,164	0,312
	Meritocracia - Sistema Fechado	0,024	0,697	0,213	39	0,832	-0,185	0,254
Nutrição	Missionária - Sistema Fechado	0,301	0,533	1,384	5	0,225	0,766	0,076
	Meritocracia - Missionária	-0,509	1,062	-1,174	5	0,293	-0,418	0,409
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,208	1,284	-0,398	5	0,707	-0,788	0,062
ICEB Biológicas	Missionária - Sistema Fechado	0,142	0,581	0,945	14	0,361	0,714	0,003**
	Meritocracia - Missionária	-0,142	0,847	-0,648	14	0,528	0,288	0,298
	Meritocracia - Sistema Fechado	0,000	0,844	0,000	14	1,000	0,222	0,427
ICEB Exatas	Missionária - Sistema Fechado	0,104	0,512	0,732	12	0,478	0,713	0,006**
	Meritocracia - Missionária	-0,063	1,031	-0,220	12	0,829	-0,536	0,059
	Meritocracia - Sistema Fechado	0,041	0,911	0,162	12	0,874	-0,425	0,147
ICHS	Missionário - Sistema Fechado	0,107	0,149	1,431	3	0,248	0,974	0,026*
	Meritocracia - Missionária	-0,544	0,562	-1,937	3	0,148	0,086	0,914
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,438	0,414	-2,116	3	0,125	0,306	0,694
IFAC	Missionário - Sistema Fechado	0,150	0,508	0,661	4	0,545	0,264	0,668
	Meritocracia - Missionária	-0,457	0,688	-1,484	4	0,212	-0,612	0,272
	Meritocracia - Sistema Fechado	-0,307	0,561	-1,222	4	0,289	0,298	0,627

Obs: \* Correlação significativa a 0,05 (bicaudal). \*\* Correlação significativa a 0,01 (bicaudal).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

A análise das configurações de poder no grupo de professores demonstra que, na maioria dos setores, a configuração Missionária predomina sobre as demais. Resultado diferente deste encontra-se somente na Escola de Farmácia, onde predomina a configuração Partidária (TAB. 25). O teste de diferença entre médias demonstra, entretanto, que não existem diferenças, estatisticamente significativas, entre nenhuma das configurações de poder, em nenhum dos setores (TAB. 26). Este dado aponta para resultados não conclusivos quanto à determinação de uma configuração de poder predominante nos setores investigados, para o grupo de professores.

### **7.8 Análise das correlações entre as configurações de poder**

A análise das correlações entre as configurações de poder (TAB. 27) demonstra que existem correlações significativas entre todas, mas entre as configurações Missionária e Sistema Fechado a correlação apresenta o maior resultado: 0,647. Estas configurações prevaleceram como resultado geral e na maioria dos grupos analisados.

A análise das correlações com as variáveis de perfil (TAB. 28) indica a escolaridade como a principal variável correlacionada com as configurações de poder, apresentando uma correlação baixa e negativa de  $-0,366$  com a Autocracia,  $-0,313$  com a Missionária e  $-0,156$  com o Sistema Fechado. Este dado permite deduzir que, quanto maior o grau de escolaridade menores as médias encontradas para estas configurações. Este dado confirma-se na análise das médias das configurações dos grupos com escolaridade diferente (tabela 9).

A variável “sexo” mostrou-se correlacionada, em grau baixo e positivo, com a configuração Meritocracia e a variável ocupação mostrou-se correlacionada, em grau baixo e negativo, com a configuração Missionária. Este sinal negativo deve-se, entretanto, ao sistema de codificação empregado nesta pesquisa, não devendo considerar esta correlação, em uma análise geral. De concreto, pode-se afirmar que existe uma fraca correlação entre a variável e o tipo de configuração.

**Tabela 27 – Correlações entre as configurações de poder**

	Rho de Spearman	Autocracia	Meritocracia	Missionária	Partidária	Sistema fechado
Autocracia	Coeficiente de correlação	1,000	0,173(*)	0,219(**)	0,205(**)	0,149(*)
	Sig. (bilateral)	.	0,018	0,003	0,005	0,043
	N	186	186	186	186	186
Meritocracia	Coeficiente de correlação	0,173(*)	1,000	-0,210(**)	0,432(**)	-0,167(*)
	Sig. (bilateral)	0,018	.	0,004	0,000	0,022
	N	186	186	186	186	186
Missionária	Coeficiente de correlação	0,219(**)	-0,210(**)	1,000	-0,231(**)	0,647(**)
	Sig. (bilateral)	0,003	0,004	.	0,002	0,000
	N	186	186	186	186	186
Partidária	Coeficiente de correlação	0,205(**)	0,432(**)	-0,231(**)	1,000	-0,368(**)
	Sig. (bilateral)	0,005	0,000	0,002	.	0,000
	N	186	186	186	186	186
Sistema fechado	Coeficiente de correlação	0,149(*)	-0,167(*)	0,647(**)	-0,368(**)	1,000
	Sig. (bilateral)	0,043	0,022	0,000	0,000	.
	N	186	186	186	186	186

Obs: \* A correlação é significativa ao nível de 0,05 (bilateral).

\*\* A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

**Tabela 28 – Correlações entre variáveis de perfil e configurações de poder**

	Spearman's rho	SEXO	IDADE	TEMPO UFOP	ESCOL	OCUPAÇÃO	SETOR
AUTOCRACIA	Coeficiente de Correlação	-0,018	-0,086	-0,012	-0,366**	-0,045	0,035
	Sig. (bilateral)	0,804	0,244	0,866	0,000	0,538	0,639
	N	186	186	186	186	186	186
MERITOCRACIA	Coeficiente de Correlação	0,224*	0,013	0,121	-0,016	0,034	0,035
	Sig. (bilateral)	0,002	0,857	0,101	0,832	0,650	0,637
	N	186	186	186	186	186	186
MISSIONÁRIA	Coeficiente de Correlação	-0,078	0,050	0,086	-0,313**	-0,151*	0,015
	Sig. (bilateral)	0,289	0,502	0,241	0,000	0,040	0,840
	N	186	186	186	186	186	186
PARTIDÁRIA	Coeficiente de Correlação	0,083	-0,081	0,033	-0,008	0,062	-0,005
	Sig. (bilateral)	0,259	0,273	0,656	0,916	0,402	0,946
	N	186	186	186	186	186	186
SISTEMA FECHADO	Coeficiente de Correlação	-0,080	0,091	0,020	-0,156*	-0,084	-0,065
	Sig. (bilateral)	0,277	0,219	0,788	0,034	0,252	0,381
	N	186	186	186	186	186	186

Obs: \* A correlação é significativa ao nível de 0,05 (bilateral).

\*\* A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral).

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Nas análises dos resultados gerais, constatou-se a predominância da Configuração de poder Missionária, seguida das configurações Sistema Fechado e Meritocracia, que não apresentam diferenças significativas entre si.

Analisadas as configurações de poder em função do gênero, faixa etária, tempo de trabalho, ocupação, escolaridade e setor de atuação, constataram-se algumas particularidades, que revelam influências predominantes e dinâmicas intra-organizacionais significativas na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP:

- A ideologia prevalece como sistema de influência predominante - Configuração de poder Missionária.
- A autonomia, também, apresenta-se como um fator significativo para seus membros - Configuração de poder Sistema Fechado.
- Entre 1 e 3 anos de trabalho na UFOP a atividade política intensifica-se e assume relevância significativa - Configuração de poder Partidária.
- Nas Pró-reitorias, Prefeitura Universitária e Diretoria de Orçamento e Finanças a atividade política, também, intensifica-se e assume relevância significativa - Configuração de poder Partidária.
- Para os funcionários com ensino médio e aqueles pertencentes aos quadros do Núcleo de Tecnologia da Informação, a autocracia assume relevância significativa.
- Os Professores entre 5 e 10 anos de trabalho na UFOP consideram a Meritocracia como configuração de poder predominante, enquanto os demais sustentam que a Missionária predomina.
- Os professores da Escola de Farmácia consideram a Arena Política como configuração de poder predominante.

## 8 A DINÂMICA DOS SISTEMAS DE INFLUÊNCIA NA UFOP

A configuração Missionária prevaleceu na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, seguida das configurações Sistema Fechado e Meritocracia, pareadas entre si em 2º lugar, muito próximas da configuração Missionária (TAB. 1). O próprio Mintzberg (1992) admite que os especialistas podem orientar-se para a missão da organização, se mantêm proximidade dos clientes. Mas, para além desta primeira análise, observa-se na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP a ideologia como fator de identificação dos empregados, em todos os extratos sociais.

Assinala-se na dinâmica das configurações de poder da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, a baixa capacidade de influência dos agentes externos, determinando uma coalizão externa passiva, pois segundo Mintzberg (1992), aos Sistemas Fechados correspondem coalizões externas, desta natureza. Ainda, segundo o autor, na prevalência do sistema de influência Missionário, os agentes internos utilizam-se da missão para pacificar os agentes externos.

Esta passividade dos agentes externos, no entanto, prescinde de observações cuidadosas. Se por um lado, o Governo e suas agências de regulamentação não interferem, diretamente, na gestão da Universidade, utilizam-se de mecanismos como a pontuação em pesquisas e publicações para auferir resultados e determinar alocação de recursos. Estes mecanismos assemelham-se aos mecanismos de restrições e privilégios descritos por Pagés *et al* (1987), para condicionar o comportamento da organização.

Destaca-se, assim, a percepção da autonomia universitária por parte dos membros da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, pois investir em pesquisas e publicações converte-se em escolha, mas, não fazê-lo, implica redução de verbas. Mintzberg (1992) considera o poder como a capacidade de influenciar os resultados, portanto, na medida em que a Universidade investe em pesquisas e publicações para garantir recursos externos, afirma a capacidade de influência dos agentes externos, mas os membros da Universidade não o percebem desta forma.

Além das configurações predominantes, constata-se, também, na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, dinâmicas intra-organizacionais associadas ao tempo de trabalho e à escolaridade dos funcionários, bem como a fatores estruturais. Observa-se que, as situações descritas nesta dissertação assemelham-se às considerações de Chaui (2003), Fávero (2006), Lima *et al* (2008) e Martins (2006) sobre as Universidades Federais Brasileiras, no entanto, este estudo de caso não permite generalizações.

### **8.1 As configurações de poder predominantes na UFOP**

Segundo Mintzberg (1992), a missão ou ideologia da organização integra a coalizão interna em torno de metas ideológicas, promovendo a identificação de seus membros e, conseqüentemente, sua dominação. O autor esclarece que o executivo principal e os demais dirigentes agrupados em Sistemas Fechados, utilizam-se da ideologia para pacificar os agentes internos. As ideologias instituídas na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP prestam-se, assim, para apaziguar os especialistas, legitimando as autoridades hierárquicas, e promovendo a identificação da maioria dos empregados com a organização.

Pagés *et al* (1987) afirma que ao oferecer aos indivíduos satisfações de ordem ideológica e espiritual, a organização suscita a admiração e a adesão maciça da maior parte de seus empregados. Este fenômeno reforça-se, segundo o autor, pela estabilidade proporcionada por um quadro, relativamente, rígido e estável na organização, que não oferece “perigos”, facilitando ao empregado situar-se na estrutura em que se insere e dando sentido à sua existência:

[...] o indivíduo torna-se uma engrenagem, ele investe tudo na empresa e a faz funcionar. [...] é a própria organização que se torna, por excelência, o objeto de investimento amoroso [...] Isso garante uma reprodução mais segura da organização [...] e uma sujeição mais rigorosa do indivíduo. PAGÉS *et al* (1987, p.147-148).

Pagés (1982) caracteriza alguns grupos como uma “multidão psicológica”, em que a personalidade consciente desaparece e os sentimentos e as idéias concentram-se numa mesma direção, dotando o grupo de uma “alma coletiva”. Segundo o autor,

sentimentos inconscientes governam a vida do grupo e regulam o encontro. A unidade “aparente” suprime as diferenças individuais de seus membros, que se recusam a perceber suas diferenças e a angústia da separação.

Segundo Pagés *et al* (1987) a orientação ideológica dos membros da organização implica adesão a todo um sistema de valores. Esta adesão ideológica incita as pessoas a dedicarem-se de corpo e alma a seu trabalho. O autor acrescenta que, a adesão dá-se pela necessidade das pessoas de dedicarem-se a um objeto de culto, que acaba por estabelecer uma moral de ação. Neste sentido, o dirigente entrevistado declarou que, se um dos membros compromete os valores centrais da Universidade, os demais cobram dele atitudes de alinhamento.

Nos relatos de professores e funcionários, durante a aplicação dos questionários, podem-se identificar alguns dos valores e crenças que alinham e orientam as ações dos agentes internos da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP: o *status* de pertencer a uma universidade federal, a estabilidade proporcionada pela mesma, e a excelência profissional constituem valores dominantes para todos os empregados.

Para os professores, em especial, acrescenta-se o prazer proporcionado pelo ensino e pela pesquisa (a missão social), a flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo exercício docente e a participação em decisões colegiadas. Em síntese, pode-se descrever a ideologia que norteia os agentes internos da Universidade Federal de Ouro - Preto, nos seguintes termos: a missão social, o *status*, a autonomia e a democracia.

Os agentes internos sabem, no entanto, que para manter este estado de coisas, precisam cumprir metas como publicações e avaliações satisfatórias no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), pois as pontuações obtidas junto às agências de regulação e financiamento do governo proporcionam recursos para a Universidade. Deste modo, alinham-se e identificam-se com suas metas, pois de outra forma, a universidade perde seu *status* e torna-se inviável para eles.

Observa-se, no entanto, um conflito de orientações por parte das agências do governo: se algumas destas orientações voltam-se para a qualidade do ensino,

favorecendo metas de manutenção e sobrevivência, outras focam-se em resultados de pesquisas e publicações, privilegiando metas de crescimento, uma vez que estas orientações proporcionam mais recursos financeiros para a Universidade.

Apesar do conflito de orientações externas, ocorre uma grande integração em torno dos objetivos centrais da organização por parte dos agentes internos, que não só aceitam esses objetivos, como os internalizam como seus. A capacidade de influência dispersa-se por toda a organização, o Diretor Executivo personifica a ideologia e compartilha o exercício do poder.

Sobre a participação democrática, enquanto valor ideológico, assinala-se que a estrutura colegiada e de assembléias de departamentos, bem como a prática de formação de comitês na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, garante aos professores o acesso à tomada de decisões. Mas, segundo Mintzberg (1992) os membros das universidades não gostam de participar de comissões e, com isso, perdem sua capacidade de influência, por outro lado, não podem queixar-se, pois o acesso à tomada de decisão foi-lhes outorgado. A estrutura colegiada, as assembléias e os comitês funcionam, assim, como instâncias de mediação dos conflitos.

Sobre a participação dos professores nas Assembléias de Departamentos, instância em que todos eles podem participar, sem a necessidade de candidatar-se, e nos Colegiados de Cursos, ouviu-se o seguinte relato de um professor:

O debate acadêmico transferiu-se para instâncias superiores e não se dá mais nos Departamentos [Assembléias de Departamentos e Colegiados de Cursos], porque estes estão cheios de problemas rotineiros para resolver.

O professor refere-se a decisões administrativas que envolvem o corpo discente, reduzindo o debate acadêmico. Segundo Fávero (2006), os departamentos universitários constituem-se em espaços de alocação burocrático-administrativa de professores, limitando o trabalho de produção de conhecimento coletivo. Para influenciar, então, o professor precisa candidatar-se às vagas nos conselhos superiores e comissões, bem como articular-se internamente para auferir êxito em suas necessidades de influenciar os resultados da organização.



Segundo relatos do dirigente entrevistado, quanto mais um departamento investe em pesquisa, menor a sua busca por acesso aos Colegiados. A articulação política para participar destas instâncias de influência, dá-se, então, por parte de departamentos que produzem pouca pesquisa. Em outras palavras, aqueles departamentos alinhados com as metas de crescimento, não se preocupam com as articulações políticas, uma vez que já desfrutam de prerrogativas suficientes para sua satisfação.

Instala-se, assim, entre os professores, dois grupos distintos de influência na Universidade: aqueles orientados para a pesquisa e publicação, que se alinham com os objetivos de crescimento e aqueles orientados para o ensino, alinhados com os objetivos de manutenção e sobrevivência. Apesar de ambos os grupos alinharem-se com as ideologias da organização, divergem no alinhamento de objetivos, configurando, desta forma, um conflito estrutural de responsabilidades individuais e coletivas.

Observou-se, durante a aplicação dos questionários, um professor muito dedicado ao ensino, que se viu pressionado a transferir-se de Departamento, porque seus pares o exigiram, uma vez que precisam pontuar em pesquisa para conseguir verbas de financiamentos.

Se na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP prevalece a configuração de poder Missionária, destacam-se em segundo lugar as configurações de poder Sistema Fechado e Meritocracia. Pereira (2003) constatou a predominância do Sistema Fechado em uma empresa petroquímica. O autor verificou que esta configuração de poder justifica-se porque a empresa existe há mais de 30 anos. Segundo Mintzberg (1992), empresas maduras, em ambientes estáveis e com influenciadores externos passivos tendem a Sistemas Fechados e servem à coalizão interna burocrática. Considera-se que a Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP enquadra-se nestes critérios, na percepção de seus empregados.

Enquanto a ideologia promove a identificação e o alinhamento dos membros da organização em torno de valores e crenças, no Sistema Fechado, segundo Mintzberg (1992), o executivo principal assume o comando. Dirige a organização,

utilizando-se de controles burocráticos e um sistema de metas e objetivos que, privilegia a sobrevivência, a eficiência, o controle e o crescimento.

Mintzberg (1992) observa que, nas universidades, o executivo principal apresenta-se como o agente mais poderoso do sistema, apesar da presença maciça de especialistas. Nas Universidades Federais Brasileiras, o executivo principal ou Reitor origina-se do corpo de especialistas e submete-se à eleição interna para ocupar o cargo, portanto, além de próximo dos colegas professores, provavelmente desfruta de carisma e aceitação de seus pares. Pode-se observar o carisma e a aceitação do atual Reitor da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP.

Mintzberg (1992) demonstra, ainda, que as metas de crescimento interessam tanto aos executivos quanto aos especialistas da organização. Se o executivo principal privilegia o crescimento para promover sua realização pessoal, os especialistas vêm no crescimento a oportunidade de melhorar suas condições de trabalho. O autor destaca, que nas universidades, em especial, o crescimento contribui para que as mesmas enfrentem os governos que as financiam.

Registra-se que a Universidade Federal de Ouro Preto encontra-se em franca expansão, preparando-se para aumentar o número de vagas nos cursos existentes e para ofertar novos cursos, num esforço de diversificação que, segundo Mintzberg (1992) constitui uma das estratégias para pacificar os agentes externos.

Assinala-se, conforme mencionado, anteriormente, que o próprio governo diverge nas prioridades estabelecidas para as universidades federais: alguns fóruns privilegiam a pesquisa, enquanto outros privilegiam o ensino e o acesso da população às universidades. Como o crescimento das universidades federais vincula-se, atualmente, a critérios de pontuação em pesquisas e publicações, aqueles professores que privilegiam o ensino, em princípio, não contribuem para o crescimento da universidade, mas sim, para sua manutenção e sobrevivência.

Com o advento do REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - estes critérios tendem a sofrer alterações e

a provocar mudanças na dinâmica dos sistemas de influências das Universidades Federais Brasileiras.

Ressalta-se, no entanto, que segundo Mintzberg (1992), os especialistas tendem a privilegiar a excelência profissional, mesmo em detrimento do crescimento da organização. Destaca-se, assim, a ambigüidade de propósitos por parte dos especialistas da organização que, ao mesmo tempo em que privilegiam a excelência profissional, em detrimento ao crescimento da organização, querem o seu crescimento para promover a melhoria de suas condições de trabalho

Esta ambigüidade de propósitos do Governo Federal e de orientação dos especialistas acaba por estabelecer conflitos de interesses entre dirigentes e professores da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP.

De acordo com o dirigente entrevistado, alguns professores “acomodaram-se” nas atividades de ensino e outros, principalmente os contratados em períodos recentes, investem em programas de pós-graduação, auferindo pontuações maiores junto às agências de financiamento e, conseqüentemente, proporcionam o crescimento da Universidade.

Os controles burocráticos, por sua vez, prestam-se, neste caso, para manter a coalizão externa passiva - o governo e suas agências de regulação e financiamento - e para reforçar a cadeia de autoridade instituída em regimes departamentais. Neste caso, os analistas da tecno-estrutura, que desenham os controles burocráticos, obtêm influência considerável, quando seus controles funcionam, mas os controles burocráticos precisam de manter-se em níveis que não comprometam as ideologias, pois, segundo Mintzberg (1992), estas dispensam as burocracias.

Atender a interesses distintos de agentes externos e adequar os controles burocráticos a níveis mínimos, para pacificar a coalizão externa e reforçar a cadeia de autoridade, sem comprometer a ideologia, constitui um desafio difícil, que pode promover jogos políticos entre analistas da tecno-estrutura, gerentes intermediários e especialistas. Neste sentido, ouviu-se o relato de um professor, que caracteriza com propriedade o conflito entre ideologia e burocracia:

É impossível avaliar meus colegas com estes instrumentos [Avaliação de estágio probatório], como posso acompanhar a assiduidade e a iniciativa deles(as), se não estou com eles(as) todos os dias? Além do que é muita burocracia. Acaba tomando muito o nosso tempo!

Conforme mencionado, anteriormente, tanto na configuração de poder Missionária, quanto no Sistema Fechado, os agentes internos privilegiam a autonomia da organização em relação aos agentes externos. Estas configurações refletem, assim, a história das Universidades Federais Brasileiras na sua luta por autonomia, que constitui uma das orientações ideológicas da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP.

Autonomia e crescimento prestam-se, no caso da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, para possibilitar a conciliação entre os sistemas ideológicos e burocráticos. Se por um lado a ideologia pacifica os agentes internos, esses mesmos agentes sabem da necessidade da burocracia, para manter os agentes externos passivos. A autonomia e o crescimento revelam-se, assim como a estrutura colegiada e de comitês, como instrumentos de mediação do conflito entre dirigentes, analistas da tecno-estrutura e especialistas.

A Meritocracia, dividindo o 2º lugar das configurações de poder predominantes na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP com o Sistema Fechado revela a importância e a capacidade de influência dos especialistas (professores), que além de participarem de decisões colegiadas, podem ingressar em carreiras exclusivas na hierarquia de autoridade. Para garantir seu privilégio e conciliar sua capacidade de influência com os sistemas ideológicos e burocráticos, a Universidade precisa cuidar da independência destes agentes no trabalho. Segundo Mintzberg (1992), os especialistas querem prestígio.

Configura-se, assim, a dinâmica dos sistemas de influência da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP: um difícil exercício de conciliação de ideologias, burocracias e prerrogativas de especialistas.

## 8.2 A ideologia e o processo de socialização na UFOP

Observou-se que na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP o processo de socialização dos empregados passa por estágios específicos, em função de características ocupacionais e demográficas.

Os técnicos de apoio e funcionários administrativos ingressantes na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP aceitam e assimilam seus valores e crenças: (TAB. 7; QUADRO 8). Entre um e três anos de universidade, no entanto, a atividade política assume relevância significativa para eles e a meritocracia perde seu valor; após três anos de contratação, internalizam os valores e crenças da organização, e deste modo permanecem pelo resto de sua vida funcional na Universidade<sup>16</sup>.

**Quadro 8 - Dinâmica das configurações de poder dos técnicos de apoio e funcionários administrativos, em função do tempo de trabalho na UFOP e escolaridade**

Até 1 ano - Ingressantes	Missionária	Sist. Fechado	Meritocracia	Autocracia	Partidária
Entre 1 e 3 anos de contratação	Missionária	Sist. Fechado	Partidária	Autocracia	Meritocracia
Após 3 anos de contratação	Missionária	Sist. Fechado	Meritocracia	Partidária	Autocracia
Escolaridade de nível médio	Missionária	Sist. Fechado	Autocracia	Meritocracia	Partidária

Fonte: Dados da pesquisa

Esta dinâmica revela o processo de internalização de valores e crenças, por parte dos técnicos de apoio e dos empregados administrativos, que se identificam com a ideologia da Universidade, após três anos de contratação.

Segundo Pagés *et al* (1987), em organizações onde a ideologia prevalece, o processo de identificação do indivíduo com a mesma dá-se em três momentos: no

<sup>16</sup> Chegou-se a estas conclusões, a partir da comparação entre a Tabela 7, que trata das configurações de poder em função do tempo de trabalho na UFOP de todos os empregados e a Tabela 21, que trata deste mesmo aspecto, somente em relação aos professores.

primeiro momento, o indivíduo sente-se fragilizado diante da grandiosidade da organização, que o ameaça nas satisfações que ela mesma proporciona. O estágio probatório nas Universidades Federais Brasileiras caracteriza bem este momento de satisfação e ameaça simultânea. Aceita-se, assim, a ideologia vigente como se lhes apresenta.

No segundo momento, segundo o autor, o indivíduo defende-se de sua angústia, projetando seus desejos na organização com a qual se identifica, num processo de potencialização e idealização do ego, encobrendo suas fragilidades e dirigindo suas agressões para o exterior (clientes, Estado, família, dentre outros). Neste momento, ainda segundo o autor, o indivíduo sente-se forte o suficiente, inclusive para questionar alguns valores vigentes que, no seu entendimento, ameaçam seu processo de identificação. Percebe-se que, entre um e três anos de contratação, a atividade política intensifica-se e a Meritocracia perde seu valor.

No terceiro momento, a organização idealizada invade o indivíduo e torna-se parte dele. Os limites entre a vida pessoal e privada tornam-se frágeis. Observa-se que, após três anos de contratação, a ideologia vigente passa a vigorar para os empregados administrativos e técnicos de apoio.

A pesquisa revela, também, que para os funcionários administrativos e técnicos de apoio com escolaridade de nível médio (2º grau), a Autocracia assume relevância significativa: Configurações de Poder Missionária - Sistema fechado - Autocracia - Meritocracia e Partidária (TAB. 9; QUADRO 8). Neste sentido, segundo Mintzberg (1992), os agentes internos consideram que existe grande concentração do exercício do poder por parte de seus superiores hierárquicos, na definição de metas e objetivos, no fluxo de informações e no controle das operações.

Esta dinâmica reflete a reatividade dos técnicos de apoio e dos funcionários administrativos entre um e três anos de contratação, e aqueles com escolaridade de nível médio, à Meritocracia e à cadeia hierárquica instituída. Pode explicar, inclusive, a recente greve dos funcionários (técnicos e administrativos) da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, ocorrida no primeiro semestre de 2007. Segundo Mintzberg (1992), os operários não qualificados dispõem de pouca margem de ação

e valem-se do sistema político para influenciar, agindo coletivamente e formando grupos, cujos líderes representam valores contrários aos do sistema dominante. Ainda, segundo o autor, estes movimentos coletivos servem para reduzir a arbitrariedade de supervisões personalizadas ou, simplesmente, para chamar a atenção dos Gerentes para sua existência.

A greve destes funcionários na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP revela que sua reatividade em relação à Meritocracia e à cadeia hierárquica instituída, não se resolve no processo de socialização, mas mantém-se sublimada, pois a Meritocracia e a cadeia de autoridade comprometem a sua intenção de influenciar os resultados, levando-os, por vezes a processos de anomia<sup>17</sup>. Deste modo, estes elementos constituem uma ameaça permanente aos seus desejos de objetivação e de amor em relação à Universidade. Segundo Matta (1975), em momentos de anomia, o grupo adota posturas hostis, ignora seus líderes e assume atitudes de independência.

Entre os professores observa-se uma dinâmica das configurações de poder distinta dos demais funcionários. Entre um e três anos de contratação, a atividade política assume relevância significativa (TAB. 7; TAB. 21; QUADRO 9)<sup>18</sup>. Entre 5 e 10 anos de contratação, a Meritocracia ocupa lugar de destaque e, após este período, assimilam os valores e crenças da Universidade.

**Quadro 9 - Dinâmica das configurações de poder dos professores, em função do tempo de trabalho na UFOP**

Entre 1 e 3 anos de contratação	Missionária	Sist. Fechado	Partidária	Meritocracia	Autocracia
Entre 5 e 10 anos de contratação	Meritocracia	Sist. Fechado	Missionária	Partidária	Autocracia
Após 10 anos de contratação	Missionária	Meritocracia	Sist. Fechado	Partidária	Autocracia

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>17</sup> Anomia: estado em que o indivíduo ou grupo de indivíduos perde suas referências centrais.

<sup>18</sup> Na Tabela 7, que trata das configurações de poder, por tempo de UFOP, observou-se que foram contemplados apenas professores na categoria entre 5 e 10 anos de UFOP.

Observa-se que, entre um e três anos de contratação, os professores articulam esforços para influenciar o comportamento da Universidade em detrimento do próprio privilégio de ocupar o cargo de professor (Meritocracia). Como não se observou diferenças significativas entre as três primeiras configurações de poder no grupo entre 5 e 10 anos de contratação, entende-se que, neste período, inicia-se a cristalização dos valores e crenças da Universidade, o que se consolida após os 10 anos de contratação.

De acordo com o dirigente entrevistado, no entanto, a Universidade passou por um longo período de tempo sem contratação de professores e que os contratados mais recentes trazem consigo a cultura da produção de pesquisas. Esclarece, ainda, que se as contratações obedeciam a critérios de carreira no magistério (Professor Auxiliar, Assistente, Adjunto, Associado e Titular<sup>19</sup>), privilegiando o tempo de dedicação à Universidade, hoje, não os obedece.

De acordo com o mesmo dirigente, a Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP conta apenas com dois professores titulares e contrata os demais, já na posição de Professor Adjunto, incentivando os novos contratados e desestimulando os demais, na sua articulação política e técnica.

Vargas (1998) chegou a conclusão similar ao estudar as configurações de poder na Embrapa: apesar de prevalecer a configuração de poder missionária pela história de sua constituição e pelos processos de identificação de seus primeiros especialistas com a instituição e com sua missão, entre os especialistas recém-admitidos (até cinco anos), predominou a meritocracia de profissionais mais vinculados a suas profissões, que com a missão da empresa.

Estabelecem-se, assim, duas perspectivas distintas de análise para o mesmo fenômeno: a dinâmica das configurações de poder dos professores da Universidade Federal de Ouro Preto pode estabelecer-se pelo processo de socialização, conforme advoga Pagés *et al* (1987), ou pelos processos sócio-históricos da Universidade.

---

<sup>19</sup> Para acesso ao cargo de Professor Titular, o professor precisa submeter-se a concurso público.



A prevalência de uma ou outra perspectiva de análise, no entanto, só poderá ser determinada a partir de estudos longitudinais.

### 8.3 A dinâmica dos sistemas de influência regida por fatores estruturais

Observou-se, na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, dinâmicas de configurações de poder em função de fatores estruturais. Nas Pró-Reitorias, na Prefeitura Universitária e na Diretoria de Orçamento e Finanças a atividade política intensifica-se e a Meritocracia perde seu valor (TAB. 14; QUADRO 10).

**Quadro 10 - Dinâmica das configurações de poder nas Pró-Reitorias, Pref. Universitária e Diretoria de Orçamento e Finanças (Órgãos funcionais)**

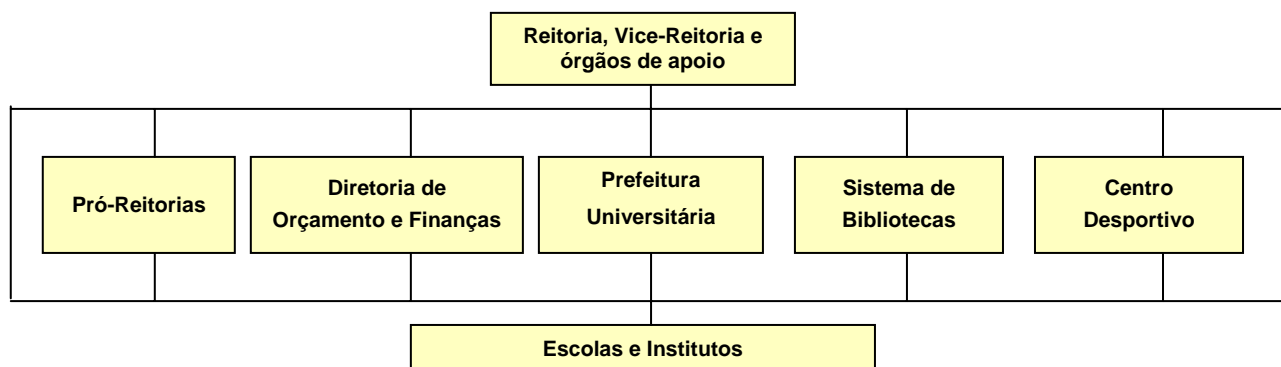
<b>Configurações de Poder da UFOP</b>	Missionária	Sist. Fechado	Meritocracia	Partidária	Autocracia
<b>Conf. de Poder Órgãos funcionais</b>	Missionária	Sist. Fechado	Partidária	Autocracia	Meritocracia

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o dirigente entrevistado, essa particularidade na dinâmica das configurações de poder observada nestes órgãos, dá-se pela predominância de funcionários administrativos e técnicos de apoio, que se articulam, politicamente, em maior intensidade que seus pares, lotados em outros setores. Neste caso, as análises referentes ao processo de socialização dos funcionários e técnicos de apoio, já realizadas, anteriormente, no item 8.2 desta dissertação, também se aplicam.

Assinala-se que, estes órgãos, especializam-se nas suas respectivas funções, situam-se entre a Reitoria e as Unidades Acadêmicas (Escolas e Institutos), em relações estruturais funcionais (FIGURA 2), e dependem dessas unidades acadêmicas para efetivarem suas ações. Segundo Mintzberg (1992), a capacidade

de influência encontra-se na determinação dos cursos de ação e, principalmente, nas ações, efetivamente, levadas a termo na organização, portanto, as ações determinam a capacidade de influência dos agentes.



**Figura 2: Estrutura funcional na hierarquia de autoridade da UFOP**

Esta dinâmica de implementação de ações resulta, assim, na mobilidade política desses órgãos para fazer com que as unidades acadêmicas acatem suas determinações e orientações. Observa-se que, além de reportar-se a estes órgãos concomitantemente, o que as obriga a atender a uma gama de determinações e orientações, as unidades acadêmicas reportam-se, diretamente, à Reitoria, obtendo, desta forma, canais formais de acesso aos órgãos máximos da Universidade.

Não bastassem estes fatores, estes órgãos determinam os aspectos e controles burocráticos de uma organização Missionária, e funcionam como o elo de ligação entre agentes internos e externos, na determinação de controles e metas, constituindo o que Mintzberg (1992) designou como analistas da tecno-estrutura. Segundo o autor, se a organização conta com um sistema ideológico muito forte, não necessita de controles burocráticos, nem de analistas para este fim.

Assim, os órgãos de controle opõem-se à Meritocracia, que atribui autonomia aos especialistas, que, por sua vez, reagem aos controles burocráticos. Neste caso, ainda segundo o autor, os órgãos de controle necessitam de demonstrar o valor dos sistemas que desenham e, para tanto, perseguem objetivos operacionais (mensuráveis), de preferência do tipo econômico, contrários aos ideais de autonomia dos especialistas.

Outra dinâmica observada em função de aspectos estruturais e ocupacionais relaciona-se ao Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI, que se caracteriza como um órgão de assessoria da Reitoria, composto, essencialmente, por especialistas, que gozam do direito de circular livremente pela organização. Verificaram-se as seguintes configurações de poder: Missionária, Meritocracia, Autocracia, Partidária e Sistema Fechado (TAB. 14; QUADRO 11).

**Quadro 11 - Dinâmica das configurações de poder no Núcleo de Tecnologia da Informação-NTI**

<b>Configurações de Poder da UFOP</b>	Missionária	Sist. Fechado	Meritocracia	Partidária	Autocracia
<b>Configurações de Poder no NTI</b>	Missionária	Meritocracia	Autocracia	Partidária	Sist. Fechado

Fonte: Dados da pesquisa

Destacam-se a intensificação da autocracia e o pouco valor que atribuem aos Sistemas Fechados em suas demandas pela autonomia da organização, em relação ao ambiente externo e aos controles burocráticos. A autocracia justifica-se pela percepção de concentração do exercício do poder na hierarquia formal de autoridade, que muitas vezes, impede que realizem seus trabalhos como gostariam.

Reagem aos Sistemas Fechados que, segundo Mintzberg (1992), debilitam a Meritocracia. Pode-se inferir que privilegiam a Meritocracia em detrimento dos controles burocráticos que desenvolvem. A sua posição de assessoria retrata um conflito histórico entre órgãos de linha e de *staff*. Segundo Etzioni *et al* (1973), os membros das assessorias encontram-se em campos opostos em relação aos membros de órgãos de linha e, portanto, precisam de justificar sua existência, na organização.

Segundo Mintzberg (1992), geralmente os assessores aconselham Gerentes Intermediários e não detêm autoridade formal para a tomada de decisão. Sua capacidade de influência reside na sua *expertise*, pois dominam e aplicam técnicas complexas adquiridas fora da organização. Valorizam suas necessidades de

realização profissional e a própria autonomia, acabando por sentirem-se frustrados devido à falta de autoridade formal, para a tomada de decisão.

#### 8.4 A Escola de Farmácia e a coesão ameaçada

Dentre os professores, observou-se que, na Escola de Farmácia, em particular, as configurações de poder assumem dinâmica distinta das demais Escolas e Institutos (TAB. 25; QUADRO 12). Constata-se nesta Escola, intensa atividade política, que ocorre, segundo Mintzberg (1992), quando existem conflitos entre influenciadores predominantes e disputas internas pelo exercício do poder. Nestes casos, segundo o autor, os agentes internos tendem a guiar-se por suas necessidades pessoais, e a criar vínculos com agentes externos para exercer sua influência.

**Quadro 12 - Dinâmica das configurações de poder na Escola de Farmácia, para o grupo de professores**

<b>Configurações de Poder da UFOP</b>	Missionária	Sist. Fechado	Meritocracia	Partidária	Autocracia
<b>Conf. de Poder Professores em geral</b>	Missionária	Sist. Fechado	Meritocracia	Partidária	Autocracia
<b>Conf. de Poder na Esc. Farmácia - Prof.</b>	Partidária	Meritocracia	Missionária	Sist. Fechado	Autocracia

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se inferir, a partir de observações do dirigente entrevistado, já mencionadas anteriormente, que esta atividade política relaciona-se a divergências internas na própria Escola e ou ao posicionamento da Escola, em relação à Universidade. Ressalta-se que o dirigente entrevistado não se referiu, em seus relatos, a nenhuma das Escolas e Institutos, ou a algum grupo de professores em especial, impossibilitando afirmações precisas a respeito da dinâmica social verificada na Escola de Farmácia.

Em se tratando de divergências internas, pode-se deduzir que exista um embate entre professores contratados em datas recentes, que investem em atividades de pesquisa, e aqueles que já se encontram na Universidade há mais tempo, e que se “acomodaram” em atividades de ensino. Se os primeiros privilegiam o crescimento da Escola, os demais privilegiam a sobrevivência e a manutenção dela, determinando conflitos de interesses na determinação das ações.

Em se tratando do posicionamento da Escola em relação à Universidade, pode-se deduzir que a Escola encontra-se desprestigiada em relação às demais, no que diz respeito às suas contribuições em pesquisas. Segundo o dirigente entrevistado, os Departamentos que menos produzem em termos de pesquisa, dedicam-se com mais intensidade à atividade política. Neste caso, estabelecem-se conflitos de interesses, na determinação dos cursos de ação, entre os membros da Escola, que se recusam a abandonar suas zonas de conforto e os dirigentes da Instituição, que privilegiam o crescimento da Universidade.

Observa-se que os professores da Escola de Farmácia não priorizam a autonomia proporcionada pelos Sistemas Fechados, em relação a agentes externos, indicando, desta forma, a possibilidade de demandas pela intervenção de agentes externos na solução de seus conflitos. Infere-se, também, que exista um forte sentimento de injustiça dentre esses professores, uma vez que as questões que versam sobre a configuração de poder Sistema Fechado (QUADRO 7) tratam das recompensas e benefícios que a Universidade proporciona-lhes.

### **8.5 As configurações predominantes e a ambigüidade estrutural da UFOP**

A existência, simultânea, das configurações de poder Missionária e Meritocracia na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP revela as ambigüidades estruturais e políticas da organização, pois estas configurações de poder divergem por princípio. Segundo Mintzberg (1992), a configuração Missionária iguala os agentes internos ao orientar seus comportamentos para os valores e crenças vigentes; e a configuração

Meritocrática estabelece uma hierarquia de *status*, atribuindo maior capacidade de influência a seus especialistas.

Observa-se esta ambigüidade estrutural nas Universidades Federais Brasileiras: se elas estruturam-se segundo sistemas orgânicos, com seus órgãos colegiados, comitês e a aproximação dos dirigentes do núcleo operacional, estruturam-se, também, segundo princípios hierárquicos mecanicistas, uma vez que por força de lei, até 1996, viam-se obrigadas a manter estruturas departamentalizadas, para favorecer a eficiência e a eficácia. Registra-se que, a estrutura departamental permanece na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP.

Instalam-se assim, na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP orientações estruturais divergentes: a estrutura de departamentos que se fundamenta na hierarquia e na autoridade instituída; e a estrutura de comitês, colegiados e assembléias que se fundamenta na troca intensiva de conhecimentos e em decisões compartilhadas. Martins (2006) e Fávero (2006) ponderam que a estrutura departamental limita o diálogo e a produção do conhecimento coletivo.

Se por um lado a estrutura departamental dificulta a cooperação e a produção coletiva do conhecimento, facilita o enfoque de produtividade, conforme prescrito pelo Plano Atcon, ainda no período do Governo Militar Brasileiro (FÁVERO, 2006), viabilizando o sistema de pontuação instituído pelo Ministério da Educação, que se converte em sistema de metas fundamentadas em restrições e privilégios.

A estrutura departamental favorece, também, o que Chauí (2003, n.p.) designou por “práticas sociais revestidas de instrumentalidade” que, segundo a autora “encerram as universidades públicas no imediatismo dos resultados, comprometendo práticas reflexivas [...] e impondo [...] ‘outros padrões alheios ao conhecimento’”.<sup>20</sup> Observa-se, assim, a reprodução do modo capitalista de produção nas Universidades Federais Brasileiras, com suas estruturas verticais, que enfatizam a produtividade, a competição e a centralização das decisões.

---

<sup>20</sup> Grifo da autora.

Esta ambigüidade estrutural explica a simultaneidade das configurações de poder Missionária e Meritocracia. O sistema de metas, que requer estruturas verticais, converte-se em objetivo para dirigentes e especialistas, e a estrutura orgânica confere aos especialistas a oportunidade de participar das decisões, proporcionando-lhes sentimentos de autonomia e influência. Ambas as orientações prestam-se para apaziguar a capacidade de influência dos especialistas, ao mesmo tempo em que promove conflitos de interesses entre agentes que privilegiam o crescimento (pesquisa), e agentes que privilegiam a sobrevivência e a manutenção (ensino), uma vez que ambas as orientações importam, para a Universidade.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, procurou-se identificar e descrever as configurações de poder predominantes na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, uma universidade pública, com forte tradição e presença de cursos na área tecnológica, bem como, identificar e elucidar possíveis dinâmicas intra-organizacionais, e analisar as causas de ocorrências de configurações de poder, com alto ou baixo grau de influência dos especialistas da organização.

Os resultados aqui apresentados, aplicam-se à Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, no período estudado. Amostras mais extensas, bem como, estudos longitudinais e outras variáveis relacionadas à dinâmica das organizações, como a cultura organizacional, proporcionarão análises mais precisas, na consideração dos aspectos sócio-históricos, que envolvem a dinâmica das organizações.

Constatou-se que na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP predomina a configuração de poder Missionária, seguida pelas configurações Sistema Fechado e Meritocracia. Verificou-se, também, a existência de dinâmicas intra-organizacionais associadas ao tempo de trabalho, à função exercida e à escolaridade dos funcionários, bem como, a fatores estruturais.

As ideologias (configuração de poder Missionária) instituídas na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP integram a coalizão interna em torno de metas ideológicas, e prestam-se para apaziguar os especialistas, legitimando as autoridades hierárquicas e promovendo a identificação dos empregados com a organização, em todos os extratos sociais, exceto em grupos localizados, que se articulam na defesa de interesses específicos.

Constatou-se, também, a importância da autonomia para os membros da Universidade, que se converte em uma de suas ideologias. Deste modo, a configuração de poder Sistema Fechado, alinha-se com a configuração de poder Missionária, uma vez que, ambas, orientam-se para coalizões externas passivas, na



intenção de reduzir ou eliminar a influência de agentes externos. Assim, os dirigentes assumem o comando da Universidade com a anuência de seus membros, uma vez que personificam a ideologia vigente. Em outras palavras, os dirigentes representam os agentes internos, na defesa de seus interesses ideológicos.

A Meritocracia divide, com o Sistema Fechado, a segunda posição das configurações de poder predominantes na Universidade, evidenciando a importância dos especialistas. A ideologia vigente e cultuada na Universidade, assim como o direito estatutário dos professores de participar de decisões colegiadas prestam-se, no entanto, para minimizar a influência dos especialistas, apesar de sua relativa importância. Este fenômeno torna-se possível na medida em que os professores cultuam a autonomia e o modelo participativo de gestão. A autonomia e a estrutura orgânica funcionam, portanto, como instrumentos de mediação dos conflitos, alinhando os membros da organização em torno de metas ideológicas.

Constataram-se, também, algumas particularidades, que revelam influências predominantes e dinâmicas intra-organizacionais significativas na Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP em função de fatores estruturais, ocupacionais e demográficos, revelando que, apesar da orientação ideológica, a dinâmica organizacional da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP contempla fatores específicos, que interferem na sua determinação para o crescimento, como a reatividade dos técnicos de apoio e dos funcionários administrativos à Meritocracia e à Autocracia, assim como, o conflito de orientações entre professores: alguns privilegiam o crescimento e outros a manutenção e a sobrevivência da Universidade.

Considera-se que o modelo de Mintzberg (1992) revelou-se capaz de descrever a dinâmica das relações de poder da organização, entretanto, destacam-se três particularidades em relação ao mesmo: a) o autor considera que as configurações de poder Missionária e Meritocracia excluem-se entre si, o que não se observou nesta pesquisa; b) não se deve, a partir do modelo de Mintzberg (1992), afirmar que a organização caracteriza-se por uma configuração de poder ou outra, mas pode-se afirmar, no entanto, que as percepções dos agentes internos alinham-se com uma ou outra configuração; c) em algumas situações faz-se necessário observar as

configurações de poder, não predominantes, para entender o comportamento da organização.

Segundo Mintzberg (1992), em organizações Missionárias, os agentes internos igualam-se na sua capacidade de influência, enquanto na Meritocracia estabelece-se uma hierarquia de *status*, que privilegia os especialistas. Ressalta-se que Mintzberg (1992) apresentou o modelo de configurações de poder na década de 80, do século passado, quando o mundo dividia-se em duas posições ideológicas excludentes entre si: o capitalismo e o comunismo, determinando orientações bem definidas na estrutura social vigente.

No atual contexto histórico, a sociedade encontra-se sob a égide do capital, que segundo Enriquez (2002), exporta seus valores para outras instituições estruturantes da sociedade, reduzindo as trocas, segundo Pagés *et al* (1987), ao dinheiro, que promove a inversão de valores na sociedade contemporânea. O sujeito perde significados e grita por seu sentido, revelando ambigüidades em seus posicionamentos estruturais. No Brasil, em especial, esta ambigüidade remonta a seu passado histórico. Segundo Motta e Caldas (1997), o brasileiro fala tanto na posição de colono quanto na posição de colonizador, admitindo situar-se ora em posições de influenciador, ora em posições de influenciado, na linguagem de Mintzberg (1992).

Observou-se, nas análises realizadas nesta dissertação, que os empregados da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP consideram a coalizão externa passiva, ao mesmo tempo em que convergem suas ações para as determinações do Governo Federal. Que pese a forma como o governo e suas agências de regulação determinam estas orientações, oferecendo escolhas “livres” às Universidades Federais Brasileiras, nos moldes de restrições e privilégios, constata-se que o mesmo influencia o comportamento da Universidade, mas os agentes internos não o percebem desta forma.

Portanto, não se devem classificar as organizações nesta ou naquela configuração de poder, mas considerá-las em função da percepção de realidade de seus membros. Se as pessoas comportam-se como vêem o mundo, neste caso, vão se

comportar como se os influenciadores externos não interferissem na sua realidade subjetiva, estabelecendo dinâmicas de relacionamento, a partir destas percepções, e considerando-se autônomas na determinação dos cursos de ação da organização. Estas observações ratificam que, em configurações de poder Missionárias predominantes, o sujeito aliena-se nas ideologias da organização, potencializando e idealizando o próprio ego.

Observou-se, também, a necessidade de explorar as configurações de poder não predominantes nas análises que promovem o entendimento da dinâmica organizacional. Neste sentido, considerou-se, por exemplo, as razões que levam os funcionários de determinado extrato sócio-organizacional a não considerar a Meritocracia como uma das configurações de poder predominantes. Por vezes, estas análises revelam dinâmicas intra-organizacionais significativas e relevantes.

Depreende-se deste estudo, que as relações de poder nas organizações, apesar do contexto macro-social em que estão inseridas e da predominância de alguns fatores organizacionais estruturantes, não se estabelecem em totalidades de dominação ou controle, mas compreendem orientações diversas de influência, que se constituem a partir da percepção subjetiva dos atores organizacionais, se estes optam por defender seus interesses.

Neste sentido, observou-se, que nem mesmo a configuração de poder missionária, orientada por ideologias compartilhadas em praticamente todos os extratos sociais analisados, mostrou-se suficiente para eliminar focos de resistência na organização. Os atores organizacionais movimentam-se e articulam-se internamente, na defesa de interesses individuais e das pequenas coletividades.

Pode-se inferir, assim, que as organizações não totalitárias, configuram-se como Arenas Políticas, aproximando-se da perspectiva foucaultiana de poder, com a existência de grupos que optam por defenderem interesses distintos dos interesses predominantes, caracterizando-as como espaços de interação social multifacetados.

## REFERÊNCIAS

BURREL, G. and MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Book, 1979.

CASTELHANO, Laura Marques. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. São Paulo: **SciELO Brasil**, v.17, n.1, abr.2005: 14-20. ISSN 0102-7182.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.** [online]. 2003, no. 24 [citado 2008-07-21], pp. 5-15.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1413-2478. doi: 10.1590/S1413-24782003000300002

CORTES, M. R. *et al.* Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. São Paulo: **Revista São Paulo em Perspectiva** v.19 n.1, jan./mar. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br>, não paginado. Acesso em 19/out./2007.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. In Motta, Fernando C. P.; Freitas, Maria Ester de (org.). **Vida Psíquica e organização**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002, p.11-22.

ETZIONI, Amitai *et al.* **Organizações Complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973. 3ª ed.

FALCINI, Primo. ORGANIZAÇÕES COMO CONFIGURAÇÕES NATURAIS DE PODER. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.33(1), jan./fev. 1993: p.6-15.

FAVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 28, 2006 .

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602006000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 21 Jul 2008. doi: 10.1590/S0104-40602006000200003

FERRO, J.R.; TORKOMIAN, A.L. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 2, p. 43-50, abr./jun. 1998.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 22ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. NORD, W. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001, v.2, p.260-292.

LIMA, Licínio C.; AZEVEDO, Mário Luiz Neves de; CATANI, Afrânio Mendes. O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 13, n. 1, 2008 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772008000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 21 Jul 2008. doi: 10.1590/S1414-40772008000100002

MARCOVITCH, V.; SANTOS, S.A.; DUTRA, I. Criação de empresas com tecnologias avançadas. **Revista de Administração**, São Paulo, FEA/USP, v. 21, n. 2, abr./jun. 1986.

MARTINS, Carlos Benedito. Uma reforma necessária. **Educ. Soc. [online]**. 2006, vol. 27, no. 96 [citado 2008-07-21], pp. 1001-1020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302006000300017&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302006000300017&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 0101-7330. doi: 10.1590/S0101-73302006000300017

MATTA, João Eurico. **Dinâmica de grupo e desenvolvimento de organizações**. São Paulo: Pioneira, 1975.

MINTZBERG, Henry. **EL PODER EN LA ORGANIZACIÓN**: la Teoría de la Política de Gestión. Barcelona: Ariel, 1992.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. ESTRUTURA E TECNOLOGIA: A CONTRIBUIÇÃO BRITÂNICA. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**, v.16, n.1, jan./fev. 1976, p.7-16.

MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NEIVA, E. R. e PAZ, M. G. T. Percepção da influência pessoal no contexto do poder organizacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, V.5, 2005:103-128.

PAGÉS, Máx. **A vida afetiva dos grupos**. Petrópolis: Vozes, 1982.

PAGÉS, Máx *et al.* **O poder das organizações** - A dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PAZ, M.G.T. Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder. In: TAMAYO, *et al* (Edit.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: ANPEPP, p.151-172, 1997.

PEREIRA, Luiz Alberto. **PODER E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PETROQUÍMICA**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

SIEGEL, Sidney. **Estatística Não-Paramétrica para ciências do comportamento**. São Paulo McGraw-Hill do Brasil. 1975.

TRIOLA, Mário. F. **Introdução à Estatística**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Configuração de Poder nas Organizações: o Caso Embrapa. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, set./dez. 1998: 89-107.

VEIGA, R. T. **Um exame empírico do modelo de conseqüências comportamentais da qualidade de serviços**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## **ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

**SISTEMAS DE INFLUÊNCIA E DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
PESQUISA DE MESTRADO**

Prezado (a) Funcionário (a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa, cujo resultado será utilizado, exclusivamente, para **fins acadêmicos**. O questionário, ora apresentado, não requer a sua identificação, de forma a garantir que os resultados sejam sigilosos e que sua identidade seja resguardada. Os dados coletados serão tratados, estatisticamente, em conjunto com todos os questionários respondidos pelos demais funcionários da UFOP, determinando os resultados quantitativos desta pesquisa.

Esta pesquisa tem por **objetivos identificar os sistemas de influência que predominam na UFOP e como estes sistemas de influência interferem na sua dinâmica organizacional**. Para fins desta pesquisa, conforme modelo desenvolvido por Henry Mintzberg, entende-se por sistemas de influência a influência exercida por agentes externos e internos às organizações e os meios utilizados para interferir nos seus resultados. Este questionário visa obter informações sobre os agentes externos e internos que mais influenciam a dinâmica organizacional da UFOP. Posteriormente, serão realizados estudos qualitativos junto aos gestores da UFOP, para determinar os meios que esses agentes de influência utilizam para influenciar e como interferem na dinâmica organizacional.

Dentre os agentes externos, que podem exercer influências diretas ou indiretas nas Universidades Públicas, pode-se citar:

- ▶ o Governo Federal e suas políticas e práticas de gestão das Universidades Federais;
- ▶ os órgãos que orientam as atividades acadêmicas e científicas como MEC, CAPES e CNPq;
- ▶ outros órgãos externos de fomento a pesquisas;
- ▶ os governos estaduais e municipais e seus interesses locais;
- ▶ os fornecedores;
- ▶ os alunos (internos transitórios);
- ▶ outras universidades e faculdades que porventura venham a estabelecer parcerias Com a UFOP,
- ▶ a associação dos empregados; e
- ▶ outros públicos externos como a comunidade local e a sociedade em geral.

Dentre os agentes internos, que podem exercer influências diretas ou indiretas nas Universidades Públicas, pode-se citar o corpo diretivo, os Gerentes Intermediários, os professores e especialistas, os funcionários em geral, os assessores de planejamento e de outras atividades de assessoria, o pessoal de apoio técnico, administrativo e operacional e os modelos ideológicos que permeiam a organização.

Para responder, assinale com um **“x” apenas uma alternativa de cada pergunta**, que corresponda à opção que seja mais adequada à situação que você percebe na UFOP. **Caso você perceba que marcou uma opção indevida, circule a resposta marcada equivocadamente, para que a mesma seja desconsiderada.** Marque então a opção desejada.

Agradecemos, antecipadamente, a sua colaboração.

Paulo César Ferreira Pinto – Mestrando



**Informações demográficas e ocupacionais**

## 1- Sexo

- Feminino
- Masculino

## 2- Idade

- Até 18 anos
- de 19 anos a 30 anos
- de 31 anos a 40 anos
- de 41 anos a 50 anos
- de 51 anos a 60 anos
- acima de 61 anos

## 3- Tempo de trabalho na UFOP

- até 12 meses (até 1 ano)
- de 13 meses a 36 meses (até 3 anos)
- de 37 meses a 60 meses (até 5 anos)
- de 61 meses a 120 meses (até 10 anos)
- acima de 120 meses (mais de 10 anos)

## 4- Escolaridade (completa ou incompleta)

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Graduação de nível superior (inclusive tecnólogo de nível superior)
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

## 5- Ocupação

- Funcionário(a) da Administração e áreas correlatas (inclusive Biblioteca)
- Funcionário(a) de Escolas e Institutos de Graduação, Pós-Graduação e Extensão
- Funcionário(a) de Restaurante, serviços de vigilância, controle de portaria, obras, serviços gerais, manutenção e da área de saúde
- Professor(a) de 3º Grau
- Técnico(a) Especializado(a) da Administração e áreas correlatas (inclusive Biblioteca)
- Técnico(a) Especializado(a) de Departamentos, Escolas e Institutos de Graduação, Pós-Graduação e Extensão

## 6- Setor em que trabalha

- ( ) Reitoria (inclusive Assessorias e órgãos de apoio à Reitoria)
- ( ) Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
- ( ) Pró-Reitoria de Administração
- ( ) Pró-Reitoria de Graduação
- ( ) Pró-Reitoria de Extensão
- ( ) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
- ( ) Pró-Reitoria de Projetos Especiais
- ( ) Prefeitura Universitária
- ( ) Centro de Ensino à Distância
- ( ) Campus de João Monlevade
- ( ) Departamento de Direito
- ( ) Departamento de Turismo
- ( ) Escola de Farmácia
- ( ) Escola de Minas
- ( ) Escola de Nutrição
- ( ) Instituto Ciências Exatas e Biológicas - Área de Ciências Exatas e da Computação
- ( ) Instituto de Ciências Exatas e Biológicas - Área de Ciências Biológicas
- ( ) Instituto de Ciências Humanas e Sociais
- ( ) Instituto de Filosofia, Artes e Cultura

## 7 - Outras Escolas e Institutos em que atua como Professor - Somente para professores

- ( ) Centro de Ensino à Distância
- ( ) Campus de João Monlevade
- ( ) Departamento de Direito
- ( ) Departamento de Turismo
- ( ) Escola de Farmácia
- ( ) Escola de Minas
- ( ) Escola de Nutrição
- ( ) Instituto de Ciências Exatas e Biológicas
- ( ) Instituto de Ciências Humanas e Sociais
- ( ) Instituto de Filosofia, Artes e Cultura

### Agentes externos e internos que influenciam a dinâmica organizacional da UFOP

Marque um "X" na alternativa que mais aproxima-se de sua percepção sobre cada uma das afirmativas abaixo.

Nº.	Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Concordo	Concordo totalmente
08	O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização.					
09	Nesta organização, as chefias não têm tanto poder, devido à influência exercida por professores e especialistas, que possuem o conhecimento.					
10	Aqui, a autoridade é concentrada no mais alto chefe da organização.					
11	Esta organização proporciona benefícios (materiais ou imateriais) que deixam satisfeitos os seus funcionários.					
12	Aqui, a direção superior faz acordos com pessoas ou órgãos externos que exercem influência dentro da organização.					
13	A missão de servir aos que precisam é atraente para os membros desta organização.					
14	Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para os objetivos individuais dos professores e especialistas.					
15	As metas que esta organização deve atingir são impostas pela direção.					
16	Uma das principais metas desta organização é a manutenção de sua autonomia.					
17	Os objetivos operacionais da UFOP são estabelecidos por pessoas ou organizações externas.					
18	Na UFOP, os administradores submetem-se à vontade dos professores e especialistas.					
19	Certos órgãos do governo exercem influência nesta organização.					
20	Esta organização preocupa-se em recompensar bem os seus funcionários.					
21	Os diretores desta organização exercem uma liderança autoritária.					
22	Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização.					
23	Esta organização conta com o trabalho de voluntários.					
24	Aqui, a ideologia organizacional é fraca porque a ideologia profissional é forte.					
25	As regras e normas desta organização são claramente definidas.					
26	Esta organização é dominada por políticos.					
27	O mais alto chefe controla, pessoalmente, a dinâmica desta organização.					

Nº.	Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Concordo	Concordo totalmente
28	Tanto os membros desta organização como as pessoas que estão fora dela, podem influenciar o processo de tomada de decisão.					
29	A missão de servir bem à comunidade tem o apoio de todos os membros desta organização.					
30	Os membros desta organização têm interesse em expandi-la.					
31	Os professores e especialistas desta organização são o coração do sistema.					
32	O sistema disciplinar desta organização é rígido.					
33	Esta organização tem a intenção de melhorar algo na sociedade.					
34	Os professores e especialistas desta organização não aceitam ser controlados por Gerentes não especializados.					
35	Os diretores desta organização evitam a participação de outros membros no processo de tomada de decisão.					
36	Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.					
37	Há conflitos entre os membros desta organização e pessoas do ambiente externo que querem interferir nela.					
38	Há cooperação entre os membros desta organização.					
39	Esta organização é dominada pelos professores e funcionários especializados.					
40	Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados, são definidos pela diretoria desta organização.					
41	As metas desta organização são claras para todos os seus membros.					
42	A escolha da diretoria desta organização é feita por indicação política.					
43	O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.					
44	Os objetivos pessoais dos membros desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais.					
45	Só os membros desta organização exercem influência sobre ela.					
46	A política partidária faz parte da vida desta organização.					
47	Os trabalhos que esta organização deve realizar, tanto podem ser definidos pela diretoria, como por Gerentes Intermediários, professores e funcionários especializados.					

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)