

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**RELAÇÕES DE PODER E O EXERCÍCIO DO CONTROLE
CONSIDERANDO SISTEMA DE INFORMAÇÕES UTILIZADO:**
percepções de gerentes intermediários no Centro Federal de Educação
Tecnológica de Minas Gerais

João Marcelo Ribeiro

Belo Horizonte
2012

João Marcelo Ribeiro

**RELAÇÕES DE PODER E O EXERCÍCIO DO CONTROLE
CONSIDERANDO SISTEMA DE INFORMAÇÕES UTILIZADO:**
percepção da gerência intermediária no Centro Federal de Educação
Tecnológica de Minas Gerais

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo.

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte
2012

Dedico à minha esposa Juliana e aos meus filhos Caio e Gabriel.

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de João Marcelo Ribeiro, sob a orientação da Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "RELAÇÕES DE PODER E O EXERCÍCIO DO CONTROLE CONSIDERANDO SISTEMA DE INFORMAÇÕES UTILIZADO: percepções de gerentes intermediários do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais", contendo 146 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação
- Normalização bibliográfica

Início: 23/09/2013

Término: 30/09/2013

Belo Horizonte, 30/09/ 2013.

Prof.(a): Ana Maria Gini Madeira

Assinatura: _____

Ana Maria Gini Madeira

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SI – Sistema de informações

SIs – Sistemas de informações

DPG – Diretoria de Planejamento e Gestão

MEC – Ministério da Educação

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

TI – Tecnologia da Informação

ERP – *Enterprise Resources Planning* (Sistema Integrado de Gestão)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar, na percepção da gerência intermediária, as relações de poder e o exercício do controle, considerando SI utilizado, em uma instituição pública federal de ensino superior, com sede em Belo Horizonte. O referencial teórico abordou os sistemas de informações, as relações de poder nas organizações e a função gerencial. A pesquisa empírica caracterizou-se por ser descritiva, com abordagem qualitativa, constituindo-se em um estudo de caso. A unidade de análise foi o CEFET-MG, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, uma instituição centenária, que oferta três níveis de ensino: o técnico, o superior e o ensino de pós-graduação *lato e stricto sensu*, tratando-se de uma instituição pública, uma autarquia ligada ao MEC. Tendo em vista a importância muitas vezes negligenciada dos gerentes intermediários nas organizações, esta investigação elegeu essa categoria como sujeitos de pesquisa. Foram entrevistados seis gerentes da instituição, todos técnico-administrativos de carreira ocupantes de gerências intermediárias nas áreas administrativas da instituição. Em relação às atividades executadas antes e após a implantação do sistema de informações, foi constatado que antes essas atividades eram mais difíceis de serem realizadas, os sistemas anteriormente utilizados eram ultrapassados, lentos e não forneciam informações gerenciais. Os resultados da pesquisa apontam a percepção de que o trabalho ficou mais fácil após a implantação do sistema, que sendo mais moderno fornece várias informações gerenciais, em apoio às atividades dos gerentes entrevistados. Outro achado do estudo diz respeito à dicotomia entre os benefícios e os malefícios proporcionados pelo uso da tecnologia nas organizações. Se, por um lado, a informação vem mais fácil, por outro, pode haver uma espécie de empobrecimento das relações entre as pessoas. Entre as manifestações de poder encontradas destaca-se a atuação do SI em funcionar como uma ferramenta de dominação-submissão ao impor regras e métodos de trabalho, ao proporcionar aos níveis gerenciais informações acumuladas sobre a organização, sobre suas operações e seus participantes. Reforça-se então o poder da organização sobre suas operações e seus participantes. Foi possível ainda perceber que o poder não atua somente no nível negativo através da coerção, proibição e sanção, mas também positivamente, no nível do desejo e do saber. As manifestações de poder apontam também o prazer na atividade gerencial dos gestores médios, notadamente na produção intelectual dos entrevistados. A face do controle revela o controle da sede da instituição sobre suas unidades, o controle da instituição sobre o trabalho e seus participantes, pois no SI, praticamente tudo é rastreável e não é qualquer pessoa que acessa o sistema, tem que haver uma permissão. O uso do SI reforça o exercício do controle o qual reforça o poder da organização, pois os saberes acumulados no sistema transformam-se em bases de poder disponíveis para os gerentes. Estão articulados o exercício do controle e o poder, também o sistema de informações, visto que o uso do sistema de informações reforça o controle o qual reforça o poder da organização.

Palavras-chave: Relações de Poder. Universidade. Gerência Intermediária. Gerentes Administrativos. Função Gerencial. Sistema de Informações. Dinâmica Organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to identify and analyze the perception of middle management, power relations and the exercise of control, considering the information system - IS used in a federal public institution of higher learning, based in Belo Horizonte . The theoretical addressed information systems, the power relationships in organizations and managerial function. Empirical research has been characterized by being descriptive, qualitative approach, consisting in a case study. The unit of analysis was the CEFET-MG, Federal Center of Technological Education of Minas Gerais, century-old institution, which offer three levels of education: the mid-level technical education, the higher and postgraduate education *lato* and *stricto sensu*, It is a public institution, an autarchy connected to the MEC. Given the often neglected importance of middle managers in organizations, this research chose this category as research subjects. Proceeded to interview six managers of the institution, all technical-administrative career and occupants of middle management in the administrative areas of the institution. In relation to activities undertaken before and after the implementation of the information system, it was found that before these activities were more difficult to achieve, the systems previously used were outdated, slow and did not provide management information. The search results indicate the perception that the work became easier after implementing the system, which is more modern provides various information management in support of the activities of the managers interviewed. Another finding of the study concerns the dichotomy between the benefits and hazards of using technology in organizations. If, on one hand, the information is easier, it could also be a kind of depleting the relationships between people. Among the manifestations of power found highlights the role of IS in function as a tool of domination-submission to impose rules and working methods, to provide managerial levels accumulated information about the organization, about its operations and its participants. Then it reinforces the power of the organization about its operations and its participants. It was also possible to observe that the power not only operates in the negative level through coercion, prohibition and punishment, but also positively by the level of knowledge and desire. Manifestations of power point also pleased the administrative tasks of middle managers, especially in the intellectual production of the respondents. The face reveals the control of head office control over their units, control over the work of the institution and its participants, as in IS, virtually everything is traceable and there is any person who accesses the system, there must be a permission. The use of IS enhances control exercise which strengthens the power of the organization as accumulated knowledge in the system are transformed into power bases available to managers. The power and the control are articulated, also the information system, since the use of the IS enhances control which strengthens the power of the organization.

Keywords: Power Relations. University. Middle Management. Administrative managers. Managerial Function. Information System. Organizational Dynamics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Classificação em famílias de sistemas de informações	22
FIGURA 2 – Estratégia de controle em organizações tayloristas	33
FIGURA 3 – Estratégia de controle em organizações burocráticas.....	34
FIGURA 4 – Estratégia de controle em organizações normativas.....	34
FIGURA 5 – Pontos de análise das relações de poder	35

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Perfil dos entrevistados	49
TABELA 2 - Percepção dos entrevistados sobre a Instituição.....	51
TABELA 3 - Sentimento em relação ao exercício de suas funções.....	56
TABELA 4 – Cotidiano de trabalho dos entrevistados	59
TABELA 5 - Atividades cotidianas que consomem mais tempo dos gestores intermediários.....	62
TABELA 6 - Atividades para as quais os gestores intermediários gostariam de dispor de mais tempo	63
TABELA 7 - Principais dificuldades no trabalho dos gestores intermediários.....	65
TABELA 8 - O trabalho antes da implantação do sistema SINAPSE – Percepção da gerência intermediária	67
TABELA 9 - O trabalho após a implantação do sistema SINAPSE – Percepção da gerência intermediária.....	69
TABELA 10 - Ganho de autonomia e poder após a implantação do SINAPSE – percepção da gerência intermediária.....	70
TABELA 11 - Relações com o primeiro escalão da instituição – a Direção Geral	71
TABELA 12 - Relações com o segundo escalão da instituição – as diretorias – percepção da gerência intermediária.....	88
TABELA 12 - Existência de feudos de informações na Instituição – Percepção da gerência intermediária.....	72
TABELA 13 - Relações com seus subordinados – Percepção da gerência Intermediária	84
TABELA 14 - Grupos com os quais os gestores intermediários estão com mais facilidade de relacionar-se	85
TABELA 15 - Relações mais difíceis segundo a percepção dos gestores intermediários	86
TABELA 16 - Prazer na atividade da gerência intermediária.....	87
TABELA 17 - Atitude em caso de divergência de opiniões.....	89
TABELA 18 -Formas de colaboração ou cooperação entre membros da instituição – percepção da gerência intermediária	90
TABELA 19 - Formas ou situações de disputa e competição entre membros	

das equipes da instituição – percepção da gerência intermediária	92
TABELA 20 - Situações de constrangimento vivenciadas ou presenciadas – percepção da gerência intermediária	94
TABELA 21 - Situações de manifestações de influência ou poder na instituição	95
TABELA 22 - Situações em que sofre a influência (ou poder) de outros profissionais no ambiente de trabalho	96
TABELA 23 – O ponto até onde as manifestações de poder afetam os gerentes- percepção dos entrevistados	111
TABELA 24 – Existência de feudos de informações na instituição	114
TABELA 25 - Alteração de feudos de informações na instituição após a implantação de SI (Sistema de Informações) – Percepção da gerência intermediária	74
TABELA 26 – Desejo por mais autonomia no trabalho	120
TABELA 27 - Controle sobre o trabalho dos subordinados	98
TABELA 28 - Formas de controle do próprio trabalho por outras equipes – percepção da gerência intermediária	99
TABELA 29 - Controle da unidade sede da instituição sobre os campi – percepção da gerência intermediária	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Problema de pesquisa	11
1.2 Objetivos geral e específicos	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Estrutura da dissertação	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Sistemas de informações	16
2.2 Relações de poder nas organizações.....	26
2.3 Função gerencial.....	37
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	45
4 METODOLOGIA	48
4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem	48
4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	49
4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	49
4.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	50
4.5 Técnicas de coleta de dados.....	50
4.6 Técnica de análise de dados	51
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	55
5.1 Perfil dos entrevistados.....	55
5.2 Percepções gerais dos entrevistados sobre a instituição e sobre si próprios	57
5.2.1 Percepção dos entrevistados sobre a instituição	57
5.2.2 Percepção dos entrevistados sobre si próprios e sobre onde se encontram na estrutura hierárquica da instituição	62
5.2.3 Percepção dos entrevistados sobre seu sentimento em relação ao exercício de suas funções.....	63
5.3 Atividades cotidianas dos gestores intermediários, antes e após a implantação de SI.....	66
5.3.1 Percepção dos entrevistados sobre o seu cotidiano de trabalho como gestor	66
5.3.2 Percepção dos entrevistados sobre suas atividades cotidianas de trabalho antes da implantação de sistema de informações	74
5.3.3 Percepção dos entrevistados sobre seu trabalho após a implantação do sistema de informações.....	77
5.3.4 Percepção dos entrevistados sobre o ganho de autonomia e poder após a implantação de sistema de informações.....	80
5.4 Manifestações de poder apontadas pelos entrevistados em seu cotidiano de trabalho	86
5.4.1 Relações com o primeiro escalão hierárquico da instituição – a Direção Geral – percepção da gerência intermediária.....	86

5.4.2	Relações com o segundo escalão hierárquico da instituição – as Diretorias de Áreas e Diretorias de Unidades – percepção da gerência intermediária.....	87
5.4.3	Relações com seus subordinados – percepção da gerência intermediária	88
5.4.4	Relações mais fáceis – Percepção da gerência intermediária	90
5.4.5	Relações mais difíceis – percepção da gerência intermediária	92
5.4.6	Grupos com os quais têm maior facilidade de relacionar-se – Percepção da gerência intermediária	93
5.4.7	O que ocorre quando há divergência de opiniões	96
5.4.8	Formas de colaboração ou cooperação entre membros da instituição....	98
5.4.9	Formas ou situações de disputa e competição entre membros das equipes da instituição.....	101
5.4.10	Situações de constrangimento vivenciadas ou presenciadas pelos gerentes intermediários.....	103
5.4.11	Situações de manifestações de influência ou poder na instituição.....	106
5.4.12	Até que ponto as manifestações de poder afetam os gerentes	111
5.4.13	Percepção dos entrevistados sobre a existência de feudos de informações na instituição	114
5.4.14	Percepção dos entrevistados sobre a alteração de feudos de informações após a implantação do sistema SINAPSE.....	117
5.5	Formas de controle do trabalho percebidas pelos entrevistados	120
5.5.1	Percepção sobre desejo por mais autonomia no trabalho.....	120
5.5.2	Formas de controle sobre o trabalho dos subordinados	123
5.5.3	Controle do próprio trabalho por outras equipes da instituição.....	126
5.5.4	Controle da sede sobre as unidades	128
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
	REFERÊNCIAS.....	137
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	142
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	144

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de informações (SIs) estão altamente difundidos nas organizações, tanto públicas quanto privadas e de amplos setores da economia, incluindo o setor da educação. É possível dizer que também as instituições de ensino, a fim de obter uma maior eficiência e controle em seus trabalhos buscam o uso de sistemas informatizados.

Para O'Brien (2003), as bases negociais estão sendo reformuladas pela tecnologia da informação (TI). Para ele, as funções empresariais dependem muito ou até integralmente da TI. O atendimento ao cliente, as operações, as estratégias de produto e de marketing e a distribuição dependem abundantemente dos SIs. A tecnologia da informação e seus custos passam a fazer parte integrante do dia a dia das organizações.

Ainda segundo O'Brien (2003), há três papéis fundamentais dos SIs, o suporte aos processos de negócios, o suporte à tomada de decisão e o suporte à vantagem competitiva. Para o autor, entre as estratégias básicas no uso da tecnologia da informação nas organizações estão reduzir custos, diferenciar, inovar, promover conhecimento e desenvolver alianças. O autor define sistema de informações (SI) como um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação que formam um todo unificado. Afirma ainda que os dados são processados até transformarem-se em informação. Para o autor os SIs devem estar alinhados à estratégia da organização.

Segundo Oliveira (2007), SI é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura do processo decisório das organizações, proporcionando também o suporte administrativo para otimizar e dar mais eficiência aos sistemas produtivos e de serviços.

Para esse autor, toda empresa tem informações que proporcionam a sustentação para as suas decisões, mas apenas algumas têm um sistema estruturado de

informações gerenciais que possibilita otimizar o seu processo decisório e as empresas que estão nesse estágio de evolução, garantidamente, possuem importante vantagem competitiva.

Vários autores, entre eles O'Brien (2003) e Oliveira (2007), têm mostrado a importância dos SIs. O primeiro autor, através do uso da tecnologia da informação e do grau que a organização dela depende, enquanto que o segundo autor, através da função da mesma no processo decisório.

Para Salvi *et al.* (2005, p. 119), "a introdução de um SI exerce um poderoso impacto comportamental e organizacional", transformando o modo como os vários indivíduos e grupos desempenham e interagem. Para esses autores o sistema além de proporcionar o monitoramento do processo produtivo possibilita aos gestores o controle dos funcionários. Essa perspectiva corrobora na demonstração dos impactos causados pelos SIs nas organizações.

Verifica-se, também, dentro das organizações, a existência de relações de poder evidenciadas de formas múltiplas e complementares (MELO, 1991). Morgan (1996, p. 163) define poder como "o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como". Já para Mintzberg (2006), poder é a capacidade de influenciar resultados organizacionais.

Para Srour (1998) a fonte originária de poder é obtida na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, obtendo-se efeitos desejados ou o controle das ações dos outros. Para o autor, as relações de poder significam uma dupla relação de dominação e sujeição (a exemplo da relação de propriedade e de não propriedade) e mando e obediência (a exemplo da relação de trabalho, ou de gerir e executar).

Como o SI afeta o controle? Como o controle afeta o poder? Como o controle e o poder afetam a função gerencial na instituição pesquisada? No cotidiano

organizacional, o trabalhador é envolvido de forma sutil e silenciosa através de dispositivos criados pelas organizações no sentido de controlá-lo. Dentre esses dispositivos criados com essa finalidade de sutilmente e silenciosamente exercer o controle sobre o trabalhador estão: tecnologia da informação, sistemas de controle gerenciais, manuais de gestão, protocolos de qualidade, normas, regras, hierarquias, assim como técnicas de gestão colaborativas e participativas criadas pelas organizações (FARIA, 2004). Essa é a face do poder sendo exercido como controle. É possível estabelecer um elo entre essa perspectiva de Faria (2004) e a visão de Pagés *et al.* (1993) sob a qual as relações de poder dão-se através de um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas onde as relações de poder ocorrem num contexto de dominação-submissão através do controle exercido pela organização em suas estratégias a serviço do capital. Que impactos são percebidos na instituição de ensino técnico e tecnológico pesquisada? Será que se percebe controle através de SI sobre o trabalho e sobre os funcionários?

A adoção de um SI permite o exercício do controle com características próprias das tecnologias modernas, o uso dos SIs nas organizações permite o exercício do controle com características tais como: sutileza, que seja feito até mesmo à distância e em tempo real (SALVI *et al.*, 2005). Percebe-se que modernamente esse controle traduz-se em um novo panóptico, modelo de arquitetura o qual permite vigilância constante, descrito por Foucault (2004) e que hoje em dia pode ser incorporado pelo uso das tecnologias da informação nas organizações (SALVI *et al.*, 2005; SILVA *et al.*, 2010; LIMA, PIMENTEL e LIMA, 2007). Também, como para Foucault (2004), a acumulação de saberes sobre o objeto o torna governável, os saberes organizacionais acumulados nos SIs tornam-se em bases de poder disponíveis para os níveis gerenciais.

Nos estudos organizacionais sobre o poder, é possível destacar-se duas correntes principais, a funcionalista e a corrente crítica. A corrente funcionalista é gerencialista, nela o poder é funcional e usado pelos gerentes. Reivindica-se que o poder legítimo

é o usado pelos gerentes, os quais são legitimados pela hierarquia organizacional. Para a corrente crítica, o poder é ressaltado como um meio de dominação, o qual provoca resistência e esta é um meio de emancipação. Essa abordagem crítica destaca o poder “ilegítimo”, ou seja, o poder usado fora das estruturas de legitimação das organizações. (HARDY; CLEGG, 1998).

Nesta dissertação, estudou-se a dinâmica organizacional do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG: uma autarquia de regime especial, que conta com aproximadamente 1.600 funcionários distribuídos em 10 campi espalhados pelo estado de Minas Gerais. A instituição foi criada como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais pelo Decreto n. 7.566 de 23/09/1909. Em 1978, transformou-se no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, pela Lei n. 6.545, de 30/06/1978, regulamentada pelo Decreto n. 87.310, de 21/06/1982, revogado pelo Decreto n. 5.224, de 01/10/2004, reformulado, por sua vez, pelo Decreto n. 5.773, de 09/05/2006. (BRASIL, 2012).

A divisão de desenvolvimento de sistemas do CEFET-MG iniciou no ano de 2009 o desenvolvimento do sistema SINAPSE - Sistema Integrado de Administração de Processos e Serviços. Esse sistema foi idealizado para servir aos vários setores ligados à Diretoria de Planejamento e Gestão da instituição. Dentre os módulos que integram o sistema estão o módulo base (com dados básicos compartilhados pelos demais módulos), o módulo de autenticação, autorização e auditoria, o módulo orçamentário, o módulo refeitório, o módulo de créditos para o refeitório, o módulo de credencial de acesso físico as instalações da instituição, o módulo de cadastro de veículos com acesso ao estacionamento, o módulo plano de ensino, o módulo de recursos humanos, o módulo Lattes, o módulo extensão e o módulo GRU (Guia de Recolhimento da União). (BRASIL, 2012).

Sendo assim, na instituição pesquisada, que impactos há sobre a organização a implantação de um SI? Como os indivíduos e grupos desempenham e interagem? Como é estabelecido o monitoramento dos processos produtivos? E o

monitoramento dos funcionários, que impactos são percebidos?

Segundo Silva *et al.* (2010), após a implantação de um sistema integrado de gestão, ocorre uma maior centralização e o poder desloca-se para quem detém a informação e faz uso da mesma para a tomada de decisão. Na instituição pesquisada, será que o sistema age no sentido de centralizar o poder e centralizando o poder onde, nos funcionários, na gerência operacional, na gerência intermediária, na alta gerência, nas áreas ou na administração central (na sede) da instituição?

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), as sociedades ocidentais sobrevalorizam a alta gerência e, como resultado disso, frequentemente perdem oportunidades estratégicas valiosas, desconsiderando a importância fundamental dos gerentes de nível intermediário e do seu conhecimento tácito para o processo organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI¹, 1995 citados por KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

O nível gerencial médio (ou intermediário) é impactado pela introdução do SI. Em que medida esse impacto é estabelecido na instituição pesquisada? Como encontram-se alteradas as relações de poder entre os indivíduos e grupos com a introdução do SI? Como a função gerencial intermediária é afetada pela implantação do SI? Será que na instituição pesquisada o SI introduzido altera o controle organizacional levando a novas formas de relações de poder entre os indivíduos e grupos? Como o SI altera o controle e altera o poder na organização?

Cumpra apontar que, segundo Mintzberg (2006) a gerência intermediária conecta a cúpula estratégica ao núcleo operacional, possuindo autoridade formal, sendo que sua atividade é mais detalhada que a da cúpula. Sendo assim, na instituição pesquisada, como esses gerentes intermediários, os quais possuem uma atividade mais detalhada que a da cúpula da hierarquia organizacional e possuem importante

¹NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

papel na estratégia da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), percebem as relações de poder e o exercício do controle considerando o SI utilizado? Como está a percepção dos gerentes intermediários sobre a implantação do SI?

Dentre os vários fenômenos relativos à adoção de SIs nas organizações relatados na literatura acadêmica estão: as alterações nas relações de poder e o exercício do controle (SALVI *et al.*, 2005; LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007; SILVA *et al.*, 2010), bem como a distribuição do poder (LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007; SILVA *et al.*, 2010), a dependência da TI (SILVA *et al.*, 2010), a resistência à implantação do SI (SALVI *et al.*, 2005), o controle do trabalho e o controle dos trabalhadores por parte dos gerentes (SALVI *et al.*, 2005; SILVA *et al.*, 2010), a interferência nos processos internos da organização (SILVA *et al.*, 2010), alteração na quantidade dos níveis hierárquicos nas organizações (SILVA *et al.*, 2010), alterações no processo decisório (SILVA *et al.*, 2010), a pseudoneutralidade dos SIs (LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007), os custos quanto a aquisição e implantação de SIs (SALVI *et al.*, 2005); gestores e desenvolvedores concentrando-se no software, na tecnologia, dando pouca atenção à integração com os usuários (SALVI *et al.*, 2005) etc.

Na instituição pesquisada, foram percebidas pelos gerentes intermediários alterações nas relações de poder, no exercício do controle e na distribuição de poder? Evidenciou-se resistência à implantação do SI? Foi percebido pelos gerentes intermediários controle dos trabalhadores através do SI?

1.1 Problema de pesquisa

Lima, Pimentel e Lima (2007, p. 15) falando sobre a temática aquisição de saber e mudança nas relações de poder nas organizações – quando da implementação de sistemas de gestão integrada ERP (Enterprise Resources Planning), afirmam:

Contudo, na medida em que tais relações de poder se configuram a partir de posicionamentos de dominação/submissão, ora mais ou menos acentuados, por parte de determinados grupos, cabe aqui o questionamento de se a 'racionalidade' é a mesma para todos os grupos. Se não o for, torna-se relevante discutir em que medida essas relações de poder traduzidas

nas relações de trabalho entre os grupos intra-organizacionais reproduzem os contextos de dominação e submissão hierárquica e, em que situação elas poderiam se efetivar de modo mais democrático e participativo.

Tendo em vista que o tornar mais eficiente pode não ser a mesma coisa para todos os grupos de interesses, podem existir pressupostos diferenciados, os quais, para os autores, justifica relevância em discutir-se em que medida as relações de poder reproduzem os contextos de dominação e submissão hierárquica.

Nesse contexto, torna-se instigante conhecer como os SIs contribuem para o exercício do controle e as relações de poder nas organizações. Sendo assim, formula-se como problema de pesquisa: como os gestores intermediários de uma instituição de ensino superior percebem as relações de poder e o exercício do controle, considerando SI utilizado?

Então, para este trabalho, pretende-se investigar a percepção da gerência intermediária sobre as relações de poder e o exercício do controle, considerando SI utilizado, em uma instituição pública federal de ensino superior.

1.2 Objetivos geral e específicos

Tem-se como objetivo geral identificar e analisar, na percepção da gerência intermediária, as relações de poder e o exercício do controle, considerando SI utilizado, em uma instituição pública federal de ensino superior, com sede em Belo Horizonte.

Busca-se alcançar esse objetivo geral, através dos seguintes objetivos específicos:

- a) Comparar as atividades cotidianas dos gestores intermediários, antes e após a implantação de sistema de informações.
- b) Identificar, segundo a percepção dos gestores intermediários, manifestações de poder apontadas em seu cotidiano.

c) Levantar as formas de controle do trabalho percebidas pelos entrevistados.

1.3 Justificativa

Para Silva *et al.* (2010, p. 151), devem-se realizar mais pesquisas dentro do tema relações de poder e exercício de controle, mediados pela tecnologia da informação:

Contudo, diante do resultado encontrado, sugere-se para futuras pesquisas a verificação se os sistemas integrados, devido a centralização das áreas, tal como no resultado encontrado, é capaz de conduzir a jogos de poder dentro das empresas, assim como pesquisas mais aprofundadas sobre o exercício do controle e da dependência causada pela tecnologia da informação nas organizações.

Os autores sugerem pesquisas mais aprofundadas sobre as temáticas em questão, relações de poder e o exercício do controle, mediados pela tecnologia da informação e a presente pesquisa busca caracterizar-se como uma investigação que pode contribuir para o aprofundamento deste tema.

Salvi *et al.* (2005), concluem em estudo sobre os impactos da implantação de SIs que, embora as teorias de sistemas de informações e a engenharia de software venham constantemente apontando a necessidade e o papel da integração entre a organização usuária dos sistemas de informações e os desenvolvedores desses sistemas, encontra-se que isso muitas vezes não acontece, terminando em insucesso na referida implantação. Corroborar-se assim na justificação de mais estudos sobre a interação dos atores envolvidos no processo, buscando este trabalho de pesquisa contribuir para uma melhor abordagem dos processos envolvidos.

Dentre os possíveis achados e conclusões da pesquisa, pretende-se, também, contribuir para a melhoria das políticas organizacionais para o acompanhamento dos processos de implantação de SI's nas organizações.

As buscas pela compreensão dos fenômenos, temas da pesquisa, estão nas

possíveis contribuições acadêmicas em confirmar teorias ou contribuir para sua modificação, em compreender melhor os fenômenos envolvidos, quais sejam os afeitos às relações de poder, a implantação de um SI computadorizado e ao exercício do controle. Com a adoção cada vez maior da tecnologia da informação, os SIs tornam-se importantes para as organizações, sua interação com o *status quo*, as mudanças advindas, as influências quanto às relações de poder, tudo isso é importante para a Administração, uma ciência social aplicada.

1.4 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em seis capítulos e mais as referências e os apêndices. Esta introdução traz o tema de pesquisa, o problema de pesquisa, os objetivos propostos e as justificativas para a pesquisa.

O capítulo 2 consiste na construção do referencial teórico utilizado na pesquisa do tema proposto, no qual se discutem os sistemas de informações, as relações de poder decorrentes da implantação desses sistemas e a função gerencial e a gerência intermediária.

O capítulo 3 dedica-se à contextualização da pesquisa. Para este estudo de caso realizado em uma instituição de ensino pública federal, faz-se um inventário mostrando as características da instituição.

O capítulo 4 dedica-se a tratar do percurso metodológico utilizado para a realização da pesquisa. Mostra-se o tipo de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins a que se destina, quanto aos meios utilizados para sua realização, as unidades de análise e os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta e de análise dos dados.

O capítulo 5 trata da apresentação e análise dos dados oriundos da pesquisa. Os dados são apresentados e analisados na mesma sequência dos objetivos específicos da pesquisa, o que corresponde também à sequência apresentada no

roteiro de entrevistas. O capítulo 6 traz as considerações finais para a pesquisa.

Complementa-se este trabalho com as referências utilizadas e citadas neste projeto e, por último, como apêndices, estão o termo de consentimento livre e esclarecido, no qual está formalizado o convite para participar do estudo, e o roteiro de entrevista utilizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda os SIs, as relações de poder decorrentes da implantação de SIs e a função gerencial.

O tópico sobre SIs mostra as conceituações necessárias para a pesquisa e, ao fazer um apanhado da literatura acadêmica a respeito, conduz a classificações desses sistemas. Segue-se com a abordagem sobre relações de poder, e complementa-se com a fundamentação teórica sobre a função gerencial.

2.1 Sistemas de informações

Segundo Davenport (1998, p. 19), dado é a informação bruta ainda não tratada, definida por ele como “observações sobre o estado do mundo”. A informação para Drucker (1998) são “dados dotados de relevância e propósito”. O conhecimento vai além e segundo Davenport (1998) é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar, sendo a informação ganhando um contexto, um significado, uma interpretação. Conceitua-se a sabedoria como a reflexão acrescentada as informações, considerando-se implicações mais amplas.

Oliveira (2007, p. 140) define tecnologia em uma organização como “o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da empresa para que seus objetivos possam ser alcançados”.

Para esse autor, sistema de informações (SI) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura do processo decisório das organizações, proporcionando também o suporte administrativo para otimizar e racionalizar os processos que levam aos resultados pretendidos.

Um SI também pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, à coordenação e ao controle

de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, os SIs também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. (LAUDON; LAUDON, 2004).

Percebe-se aqui uma similaridade nas visões de Laudon e Laudon (2004) e de Oliveira (2007), onde é possível observar que ambos mostram a ideia de que SIs comportam-se como processos onde verificam-se entradas, em seguida há o processamento dessas entradas e resulta-se em saídas que podem ser armazenadas, fornecidas e / ou distribuídas. As informações obtidas nesse processo descrito podem otimizar as atividades que levam aos resultados pretendidos, conforme citado por Oliveira (2007) e também auxiliar a analisar problemas ou situações complexas conforme dito por Laudon e Laudon (2004).

Laudon e Laudon (2004), discorrendo sobre abordagens contemporâneas dos SIs, afirmam que múltiplas perspectivas sobre eles mostram que seu estudo é um campo multidisciplinar. Para esses autores, não há uma teoria ou perspectiva única preponderante, ilustram que as principais disciplinas seriam a ciência da computação, a pesquisa operacional, a sociologia, a economia, a psicologia e a ciência da administração. Para os autores, em geral, o campo pode ser dividido em abordagens técnicas e comportamentais e os SIs são sistemas sociotécnicos.

Ainda para Laudon e Laudon (2004), a ciência da computação preocupa-se com o estabelecimento de teorias de computabilidade, métodos de computação e de armazenagem e acesso eficiente aos dados. Já a ciência da administração enfatiza o desenvolvimento de modelos de tomada de decisões e práticas de administração. (LAUDON; LAUDON, 2004).

O'Brien (2003) afirma que os SIs desempenham três papéis vitais em qualquer tipo de organização: o primeiro, o suporte de seus processos e operações; o segundo, o suporte na tomada de decisões de seus funcionários e gerentes; e o terceiro papel, o

suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva. Para esse autor, os SIs são formados por: dados, redes, hardware, software e pessoas.

Dando a devida importância central ao elemento humano, tem-se que Gil (1999) afirma que pode-se destacar o recurso humano como aquele capital em função do qual SIs devam existir, levando a uma nova definição de SIs, advinda da colocação do homem no centro de gravitação do universo dos mencionados sistemas.

Segundo Gil (1999), os sistemas administrativos integrados procuram unir as várias divisões de uma organização, na consecução colaborativa, cooperativa dos objetivos organizacionais. Assim um sistema pode integrar as áreas contábil, financeira, de administração de pessoal, de recursos humanos, acadêmica, de portaria, de comunicação social, a direção etc.

Para a consecução, materialização, caracterização e operacionalização de SIs, deve-se ainda usar os conceitos de: pessoal (profissionais que constroem, atuam e utilizam sistemas de informações); recursos materiais (equipamentos, insumos, instalações que sustentam e permitem a viabilização dos sistemas); recursos tecnológicos (que o autor define como, atividades, lógica e qualificação, em termos de sofisticação e efetividade, que dinamizam o processo sistêmico); e recursos financeiros (qualificação dos outros três recursos segundo o denominador moeda). (GIL, 1999).

Pode-se observar que O'Brien (2003) e Gil (1999) expõem várias faces do mesmo cubo, com visões que, na realidade, se complementam e, para o presente trabalho de pesquisa, essas visões são consideradas, com os devidos ajustes à realidade organizacional da instituição de ensino pesquisada.

Para Laudon e Laudon (1999), os sistemas empresariais básicos atendem o nível mais elementar de uma organização processando os dados de suas operações. Nesse nível empresarial básico estão as transações rotineiras da organização, das

quais dependem o faturamento da mesma, sendo de vital importância, porém de nível decisório mais elementar. Os mesmos sistemas, muitas vezes, prestam-se, com algumas adaptações, para subsídio dos níveis organizacionais mais elevados. No entanto, segundo os autores, sistemas mais elaborados são necessários para o suporte aos níveis organizacionais diferentes do nível básico.

Os sistemas voltados as operações do dia-a-dia das empresas mantêm registros das atividades empresariais de rotina, como depósitos bancários, chamadas e cobranças de longa distância, restituição de impostos, folhas de pagamento e relatórios de notas de universidades (LAUDON; LAUDON, 2004). Esses sistemas dão suporte às funções de gravação, monitoramento e avaliação das atividades básicas da empresa (LAUDON; LAUDON, 1999).

Segundo Laudon e Laudon (2004), os elementos-chave de uma organização são seu pessoal, sua estrutura, seus procedimentos operacionais, suas políticas e sua cultura. Os autores expõem que as organizações são compostas de diferentes níveis e especialidades e que suas estruturas refletem uma nítida divisão do trabalho. Especialistas são contratados e treinados para diferentes funções. Para eles, as principais funções empresariais ou tarefas especializadas realizadas pelas organizações são vendas e marketing, fabricação e produção, finanças, contabilidade e recursos humanos. Os SIs dão suporte a essas atividades e, em alguns casos, podem ser considerados como o núcleo da própria atividade, como em uma atividade de análise de crédito, por exemplo, em que o sistema torna-se figura central.

Esses autores afirmam, ao falarem sobre o ambiente empresarial competitivo e a empresa digital emergente, que quatro grandes mudanças de âmbito mundial estão alterando o ambiente empresarial. Enumeram que a primeira delas é a emergência e o fortalecimento da economia global; a segunda é a transformação de economias e sociedades industriais em economias de serviços, baseadas no conhecimento e na informação; a terceira é a transformação do empreendimento empresarial; e, a

quarta seria a emergência da empresa digital.

Tem-se ainda, que, segundo Cruz (2007), para examinar a empresa em seu conjunto, é necessário decompô-la em três elementos, que seriam, as pessoas, os processos e a tecnologia da informação. Este autor traz o modelo de relacionamento cíclico, o qual estuda o comportamento de qualquer empresa, decompondo-a nesses três elementos que são comuns a qualquer tipo de organização empresarial, contribuindo para uma visão holística da organização e a utilização de sistemas gerenciais dentro de uma abordagem comprometida com os objetivos da empresa.

Segundo Oliveira (2007), pode-se afirmar que os SIs gerenciais, sob determinadas condições, proporcionam benefícios para as empresas, tais como, a redução dos custos das operações e a melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço. Outros benefícios seriam as melhorias no comprometimento dos profissionais da organização, melhor motivação, a consolidação de parcerias, a redução de funcionários em atividades burocráticas e a redução dos níveis hierárquicos.

Por outro lado, as dificuldades ou restrições para a adoção e implantação dos sistemas informatizados podem ocorrer em função de fatores como, dificuldades de reestruturação das áreas carentes de informatização, com a alocação de pessoal e equipamentos necessários, o receio de investir-se, dificuldades financeiras, uma vez que para algumas empresas o custo com a informatização pode ser significativo e receio de ficar dependente de pessoal qualificado para alimentar as informações e operar os diversos sistemas informatizados. (OLIVEIRA, 2003).

Para Oliveira (2007) os SIs tendem a melhorar a qualidade das informações e do processo decisório nas organizações, na medida em que constituem-se em importantes ferramentas para otimização da comunicação e da tomada de decisão nas empresas.

Fazendo-se um apanhado sobre as teorias acadêmicas à respeito da classificação dos SIs, tem-se que para Batista (2006), dentro do contexto de processos gerenciais, os sistemas podem ser classificados de acordo com o problema organizacional que ajudam a resolver, sendo: sistemas de nível estratégico, sistemas táticos, sistemas de conhecimento e sistemas operacionais.

Para esse autor, os sistemas de nível estratégico seriam aqueles que geram informações utilizadas para traçar e/ou verificar os planejamentos estratégicos da organização, são usados para a tomada de decisão, tendo como exemplos, os sistemas de pesquisa e análise de concorrência, entre outros. Os sistemas táticos seriam os usados para controlar ou medir os planejamentos operacionais da empresa e definir as táticas ou metas a serem cumpridas, exemplificando, ter-se-iam os sistemas de planejamento de recursos da produção, sistemas de controle de estoque, dentre outros.

Para o autor, os sistemas de conhecimento seriam os que transmitem conhecimento e informações entre os departamentos, muito utilizados em ambientes de projeto distribuído para compartilhar dados e criar uma estrutura centralizada de desenvolvimento, citando o autor os sistemas de projetos auxiliados por computador (CAD), sistema de desenvolvimento de sistemas distribuídos auxiliado por computador (CASE) etc. Os sistemas operacionais seriam aqueles que aumentam a produtividade das tarefas dos profissionais de todos os departamentos que manipulam e introduzem as informações no sistema, sendo utilizados para o desenvolvimento das tarefas diárias da empresa, tendo como exemplos, os sistemas de compra/venda, sistemas de materiais, sistemas de controle de estoque e outros.

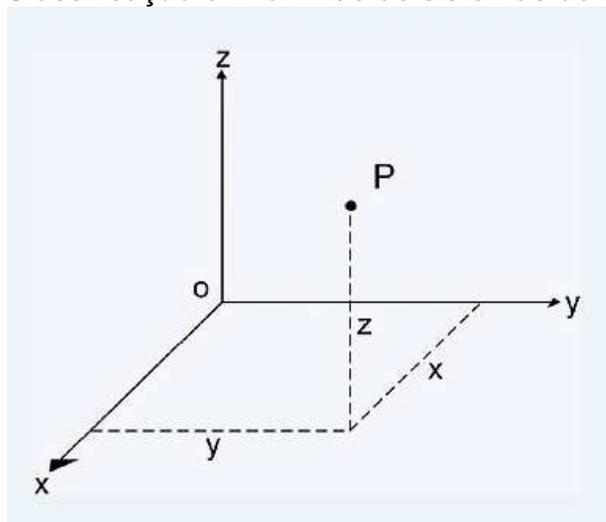
Ainda, segundo Batista (2006), o objetivo de usar os SIs é a criação de um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional. Esse autor classifica as informações como, operacionais e gerenciais, sendo as operacionais geradas pelas operações constantes na empresa, em seu nível operacional. E as informações gerenciais são as utilizadas

especificamente para a tomada de decisões inerentes ao processo de planejamento, controle, formulação e acompanhamento de políticas e à interpretação de resultados.

A pesquisa realizada levou em conta essas definições, porém com as devidas adaptações à realidade organizacional da instituição pesquisada.

Conforme Gil (1999) é importante um modelo de classificação de SIs, para facilitar o inventário, determinar e caracterizar adequadamente os sistemas. Ele apresenta um modelo com os eixos (X, Y e Z) para identificação dos sistemas, no contexto organizacional.

Figura 1 – Classificação em famílias de sistemas de informações



Fonte: baseado em Gil (1999)

Nesse modelo, estabelecem-se critérios, em que o eixo dos X representa o ciclo administrativo, onde se classificam os sistemas consoantes o conceito de funções administrativas, como sistema de planejamento, de execução e de controle. O eixo Y representa o nível empresarial a que se destina a informação, onde os sistemas são viabilizados em função do poder decisório organizacional em termos operacionais, táticos e estratégicos. O eixo Z representa a área da empresa a que atende o sistema de informações (SI), em que os sistemas guardam, intrinsecamente, empatia com a área de atividade tecnológica à qual se destinam, sendo, sistemas da

área industrial, comercial, administrativa e contábil-financeira.

A combinação das três dimensões e suas variáveis permite a apresentação de famílias de sistemas as quais podem ser estudadas, analisadas e criadas consoante as necessidades organizacionais.

Oliveira (2007) diz que os SIs, como geradores de informações para as decisões empresariais, devem ser estabelecidos como processos de comunicação mediante os quais são fornecidos os elementos básicos para as decisões nos vários pontos da empresa.

Para Oliveira (2007), o processo de administração nas empresas utiliza a informação como apoio às decisões, através de sistemas informativos que observam requisitos quanto a transmissões e receptores de informações, canais de transmissão, conteúdo das informações, periodicidade das comunicações, bem como processos de conversão das informações em decisões junto a cada um dos centros de responsabilidades, as unidades organizacionais, da empresa.

Para esse autor, os gerentes das empresas devem estar cientes de que as necessidades e a importância das informações podem crescer de maneira exponencial em relação ao crescimento das empresas.

Para que ocorra essa evolução da necessidade das informações nas empresas, é preciso que elas sejam confiáveis, relevantes e disponíveis em tempo, para proporcionar decisões corretas aos executivos e que nesse momento, deve ser considerado o valor efetivo da informação, que pode ser resultante de dois itens, o impacto que a informação provoca nas decisões dos executivos e a utilidade dessa informação, tendo em vista o seu tempo de utilização pela empresa. (OLIVEIRA, 2007).

Ainda, segundo Oliveira (2007), atualmente trabalha-se com sistemas em tempo

real, de modo a propiciar sistemas eficientes, devidamente integrados às decisões empresariais, assegurando a validade das ações decorrentes.

Há uma pseudoneutralidade no uso de soluções de TI nas organizações (LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007). Como dito anteriormente, a introdução de um SI exerce poderoso impacto no comportamento e na organização, transformando a forma como os vários indivíduos e grupos desempenham e interagem. O sistema além de proporcionar o monitoramento do processo produtivo possibilita aos gestores o controle dos funcionários. (SALVI et al., 2005). Isso leva aos SIs como instrumento de controle nas relações de trabalho.

Como o SI afeta o controle? Como o controle afeta o poder? Como o controle e o poder afetam a função gerencial na instituição pesquisada? No cotidiano organizacional, o trabalhador é envolvido de forma sutil e silenciosa através de dispositivos criados pelas organizações no sentido de controlá-lo. Dentre esses dispositivos criados com essa finalidade de sutilmente e silenciosamente exercer o controle sobre o trabalhador estão: tecnologia da informação, sistemas de controle gerenciais, manuais de gestão, protocolos de qualidade, normas, regras, hierarquias, assim como técnicas de gestão colaborativas e participativas criadas pelas organizações (FARIA, 2004). É possível estabelecer um elo entre essa perspectiva de Faria (2004) e a visão de Pagés *et al.* (1993) sob a qual as relações de poder dão-se através de um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas onde as relações de poder ocorrem num contexto de dominação-submissão através do controle exercido pela organização em suas estratégias a serviço do capital. Que impactos são percebidos na instituição de ensino técnico e tecnológico pesquisada? Será que percebe-se controle através de SI sobre o trabalho e sobre os funcionários?

A adoção de um SI permite o exercício do controle com características próprias das tecnologias modernas, o uso dos SIs nas organizações permite o exercício do controle com características tais como: sutileza, que seja feito até mesmo à distância

e em tempo real (SALVI *et al.*, 2005). Percebe-se que modernamente esse controle traduz-se em um novo panóptico, modelo de arquitetura o qual permite vigilância constante, descrito por Foucault (2004) e que hoje em dia pode ser incorporado pelo uso das tecnologias da informação nas organizações (SALVI *et al.*, 2005; LIMA, PIMENTEL e LIMA, 2007; SILVA *et al.*, 2010). Também, como para Foucault (2004), a acumulação de saberes sobre o objeto o torna governável, os saberes organizacionais acumulados nos SIs tornam-se em bases de poder disponíveis para os níveis gerenciais.

Como o SI afeta o controle? Como o controle afeta o poder? Como o controle e o poder afetam a função gerencial na instituição pesquisada?

Dentre os vários fenômenos relativos à adoção de SIs nas organizações relatados na literatura acadêmica estão: as alterações nas relações de poder e o exercício do controle (SALVI *et al.*, 2005; LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007; SILVA *et al.*, 2010), bem como a distribuição do poder (LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007; SILVA *et al.*, 2010), a dependência da TI (SILVA *et al.*, 2010), a resistência à implantação do SI (SALVI *et al.*, 2005), o controle do trabalho e o controle dos trabalhadores por parte dos gerentes (SALVI *et al.*, 2005; SILVA *et al.*, 2010), a interferência nos processos internos da organização (SILVA *et al.*, 2010), alteração na quantidade dos níveis hierárquicos nas organizações (SILVA *et al.*, 2010), alterações no processo decisório (SILVA *et al.*, 2010), a pseudoneutralidade dos SIs (LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007), os custos quanto a aquisição e implantação de SIs (SALVI *et al.*, 2005); gestores e desenvolvedores concentrando-se no software, na tecnologia, dando pouca atenção à integração com os usuários (SALVI *et al.*, 2005) etc.

Na instituição pesquisada, foram percebidas pelos gerentes intermediários alterações nas relações de poder, no exercício do controle e na distribuição de poder? Evidenciou-se resistência à implantação do SI? Foi percebido pelos gerentes intermediários controle dos trabalhadores através do SI?

De posse desse aporte teórico sobre SI's, passa-se a seguir a tratar das relações de poder nas organizações.

2.2 Relações de poder nas organizações

Para Morgan (1996, p.163), poder é “o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”.

Dentre as possibilidades de definições de poder encontradas na literatura acadêmica, tem-se que para Srour (1998) a fonte originária de poder é obtida na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, obtendo-se os efeitos desejados ou o controle das ações dos outros. Para esse autor, as relações de poder significam uma dupla relação de dominação e sujeição (a exemplo da relação de propriedade e de não-propriedade) e mando e obediência (a exemplo da relação de trabalho, ou de gerir e executar).

Já para Mintzberg (2006), poder é a capacidade de influenciar resultados organizacionais. Para este trabalho de pesquisa foram levadas em conta a concepção de poder exposta por Morgan (1996) e por Srour (1998), mas com o enfoque dado por Mintzbert (2006), ou seja, nesta pesquisa poder é a capacidade de influenciar resultados organizacionais.

Nos estudos organizacionais sobre o poder, é possível destacar-se duas correntes principais, a funcionalista e a corrente crítica. A corrente funcionalista é gerencialista, nela o poder é funcional e usado pelos gerentes. Reivindica-se que o poder legítimo é o usado pelos gerentes, os quais são legitimados pela hierarquia organizacional. Para a corrente crítica, o poder é ressaltado como um meio de dominação, o qual provoca resistência e esta é um meio de emancipação. Essa abordagem crítica destaca o poder “ilegítimo”, ou seja o poder usado fora das estruturas de legitimação das organizações. (HARDY; CLEGG, 1998).

Segundo Carvalho e Vieira (2007, p. 7):

As perspectivas de análise que defendem as estruturas organizacionais como canais de exercício da autoridade e realização do poder no estrito âmbito das organizações aceitam o poder como variável crucial. Entretanto, sua abordagem funcional do poder por intermédio dos elementos determinantes dissocia a organização da dinâmica política e social da qual a organização faz parte.

Para Marx (1974) o poder está relacionado às relações de produção, configurando-se em lutas de classes, sendo de um lado os possuidores do capital e os que controlam os meios de produção; e de outro lado os que vendem a própria força de trabalho, identificando-se conflitos de interesses entre essas duas classes. Para o autor, a relação entre as classes é desigual, sendo que a classe do proletariado submete-se a vontade dos detentores do capital e dos que controlam os meios de produção. Nota-se que se há luta de classes, essa submissão é relativa e dinâmica. Hoje, os executivos ou gerentes controlam os meios de produção em nome do capital.

Segundo Weber (1998, p. 43): “o poder significa a possibilidade de fazer triunfar no seio de uma relação social a sua própria vontade, mesmo contra resistência, qualquer que seja a base em que se baseia tal possibilidade”.

Para esse trabalho de pesquisa foi utilizada também essa definição de poder de Weber (1998) para a compreensão das relações de poder na instituição pesquisada. Para esse autor, o poder representa a probabilidade de que um ator em uma relação social possa realizar sua própria vontade apesar da resistência, independentemente da base na qual essa probabilidade repousa. Weber (1998) destaca que o trabalhador com criatividade, com um saber e conhecendo a atividade organizacional pode exercer o poder, apesar do controle organizacional.

Ainda para Weber (1998), a legitimidade transforma o poder em autoridade, em algo aceito, sendo a legitimidade a crença, por parte do grupo de referência, na validade do exercício de um determinado tipo de poder. O autor apresenta assim, sua

tipologia de autoridade, o que em sua perspectiva significa dizer, tipologia de poder legítimo: a autoridade tradicional, a carismática e a racional-legal.

A autoridade tradicional tem por alicerce a crença na tradição. A autoridade carismática fundamenta-se na crença no carisma de quem a exerce. A autoridade racional-legal tem seu suporte de aceitação, na crença em regras e normas e, segundo o autor, é característica das sociedades modernas fundamentadas na razão e no contrato social.

A cada um dos três modelos de dominação social, identificados por Weber (1998), corresponderiam formas de organização, autoridade, poder, dominação e legitimidade.

Para Foucault (2004), o poder encontra-se ligado à sociedade disciplinar e a arqueologia dos saberes. Conhecer um objeto o torna governável, criando-se novas relações de poder com esse objeto. O autor coloca o poder sob a perspectiva de uma sociedade disciplinar que exerce o controle através do vigiar e do punir.

Porém, para Foucault (2006), as manifestações das relações de poder apontam não só conflito, confronto e competitividade, mas também levam a contribuir para figurações positivas e favoráveis.

Pois, se o poder só tivesse a função de reprimir, se agisse apenas por meio da censura, da exclusão, do impedimento, do recalçamento, à maneira de grande superego, se apenas se exercesse de um modo negativo, ele seria muito frágil. Se ele é forte, é porque produz efeitos positivos, a nível do desejo – como se começa a conhecer – e também a nível do saber. O poder, longe de impedir o saber, o produz. (FOUCAULT, 2006, p. 148).

Enriquez (2007) analisa as figuras do poder carismático, tecnocrático, burocrático, democrático e despótico, afirmando que nas relações de poder há uma hierarquia de papéis, de status.

Bourdieu (2011) afirma que nas relações socialmente construídas, como é o caso

das organizações, há campos simbólicos de poder os quais beneficiam os interesses profissionais, institucionais e dos relacionamentos interpessoais. O autor desenvolveu conceitos-chaves, a noção de *habitus*, o capital simbólico e campo social. O *habitus* como forma esperada de ação de um ator social, o capital simbólico como os recursos que o ator social dispõe para usar e o campo social como a área de abrangência de atuação do ator.

Para esse autor, no poder simbólico, as classes dominantes são beneficiárias de um capital simbólico, propagado e reproduzido socialmente, que lhes proporciona o exercício do poder.

Segundo Pagés *et al.* (1993), o poder clarifica-se não como o poder de grupos sociais, mas como a de um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas. Os autores apresentam, então, quatro tipos de mediação: a econômica, a política, a ideológica e a psicológica.

Para os autores, na mediação econômica, tem-se que uma política de bons salários e carreira medeia a aceitação do trabalho excessivo e dos objetivos de lucro e expansão da organização, ou seja, ocultam a dominação capitalista.

Na mediação política, técnicas de administração asseguram o respeito às diretrizes centrais da empresa e incentivam a capacidade individual. Medeiam a contradição entre o desejo do indivíduo de ter autonomia e o respeito à política controladora da organização (PAGÉS *et al.*, 1993).

Segundo Pagés *et al.* (1993), na mediação ideológica, a pessoa produz uma ideologia similar à da empresa e especificamente não contrária.

Ainda para Pagés *et al.* (1993), na mediação psicológica, os privilégios-restrições (coerções) transformam-se em prazer-angústia. O prazer está ligado à conquista e

dominação, enquanto a angústia liga-se à onipresença dos controles.

Para Faria (2004), poder é a capacidade de garantir a execução de obrigações em um sistema de organização coletiva, estabelecendo-se quatro possibilidades de concretização, por meio de persuasão, de ativação do compromisso, de incentivo e por coerção.

A organização está estruturada por relações de poder. Os casos concretos de aplicação da burocracia weberiana evidenciam fragilidades contingenciais, as quais, colocam em cheque essa concepção levando à necessidade de uma mudança teórica sobre a burocracia. (CROZIER, 1981).

Crozier e Friedberg (1990) concebem o poder como inerente às relações organizacionais, às relações de trabalho e não como algo disfuncional. Para os autores, há uma negociação entre o trabalhador e seu empregador, onde aquele possui suas experiências profissionais, seu conhecimento sobre o trabalho, ou mesmo a maneira como ele manipula as situações vivenciadas.

Para Mintzberg (2006), poder é a capacidade de influenciar resultados organizacionais. Agentes internos e externos formam coalizões para disputarem o poder. Para o autor, o influenciador é poderoso quando usa eficazmente as bases do poder: o controle de recursos (matéria-prima, apoio, dinheiro, tecnologia etc), competências ou habilidade técnica (especialista), conhecimentos de interesse da organização (provêm da circulação da informação), prerrogativa legal (benefício, direito), acesso aos poderosos (através de ligações formais e informais).

As configurações do poder correspondem ao tipo de organização, sendo, a autocracia, a instrumental, a missionária, a meritocracia, o sistema autônomo e a arena política. As configurações mostram como o poder flui pela organização e ao seu redor, as coalizões internas e externas utilizadas pelos influenciadores. (MINTZBERG, 2006).

A organização é cenário de fenômenos políticos e de poder, sendo que as relações que envolvem os sujeitos organizacionais podem caracterizar uma relação de poder onde é possível identificar fontes de poder (MORGAN, 1996).

Para Morgan (1996, p. 163) “as fontes de poder são ricas e variadas,[...]” e para ele, as principais fontes de poder nas organizações seriam: a autoridade formal; o controle sobre os recursos escassos; o uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos; o controle do processo de tomada de decisão; o controle do conhecimento e da informação; o controle dos limites; a habilidade de lidar com a incerteza; o controle da tecnologia; as alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”; o controle das contra-organizações; o simbolismo e a administração do significado; sexo e administração das relações entre os sexos; os fatores estruturais que definem o estágio da ação e o poder que já se tem.

Para Morgan (1996), essas fontes de poder dão aos membros da organização uma variedade de meios para ampliar os seus interesses, resolvendo ou perpetuando os conflitos organizacionais.

Costa (2008, p. 32) afirma que:

A organização é a nova fonte do poder e os trabalhadores ressaltam a estrutura organizacional submetendo-se ao seu objetivo. Este, pelo menos em primeira instância, deve ser comum e buscado por todos, pois é no grau de coesão interna que se determina o poder da organização em alcançar seu objetivo.

Percebe-se que para Costa (2008) a organização é a nova fonte de poder.

Carvalho e Vieira (2007) consideram os seguintes enfoques de poder nas organizações: a obtenção de aquiescência ou controle, a relação de dependência, e a desigualdade.

O enfoque da aquiescência ou do controle enfatiza o predomínio da vontade de uns

sobre a vontade de outros, implicando inevitavelmente em resistência e conflito, predominando-se a vontade do detentor do poder. Para os autores, o poder e o controle social são mais efetivos, quanto mais se evita o conflito e mais aquiescência se obtém dos receptores do ato das relações de poder. (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Para Carvalho e Vieira (2007), o poder-controle tem especial importância na análise organizacional, tendo em vista que nas organizações burocráticas o controle exerce-se através de regulamentos, normas e comunicação formal, elementos chave da estrutura de poder.

Sob o enfoque da relação de dependência é o poder que potencializa essa relação entre os atores sociais. Nesta configuração se enfatizam os tipos e as formas de conquista e sustentação das relações de dependência entre o sujeito e o(s) receptor(es) do ato nas relações de poder. (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Ainda, para Carvalho e Vieira (2007), sob o enfoque da desigualdade, o poder focaliza as capacidades diferenciais dos atores dentro de um sistema para garantir as vantagens e os recursos valiosos, porém escassos.

Segundo Das (1989), o controle mantém íntima relação com outros aspectos do funcionamento das organizações como a estrutura de autoridade e a distribuição de poder.

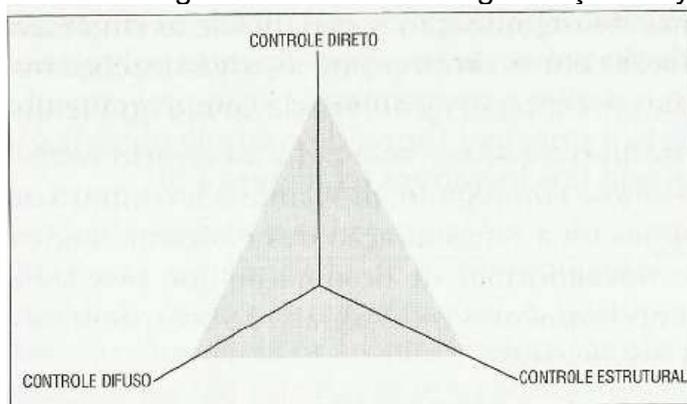
O sucesso das organizações depende de sua capacidade de controle sobre os envolvidos e não se deve confiar que com controle informal se conseguirá que os participantes interiorizem suas obrigações e cumpram de própria vontade seus compromissos sem algum incentivo. (ETZIONI, 1965).

Segundo Carvalho e Vieira (2007), o papel que desempenham o poder, a autoridade e o controle nas organizações é o eixo do arcabouço estrutural da burocracia weberiana como forma de organização social, sobressaindo a dominação exercida

sobre o indivíduo e os demais elementos do processo de trabalho. Para os autores a teoria weberiana da burocracia representa uma reflexão sobre as origens da dominação e o controle nas organizações e suas relações com os modelos de dominação social que prevaleciam em cada época histórica.

A seguir, apresentam-se concepções sobre a configuração do controle em organizações tayloristas, burocráticas e normativas, segundo Carvalho (1999).

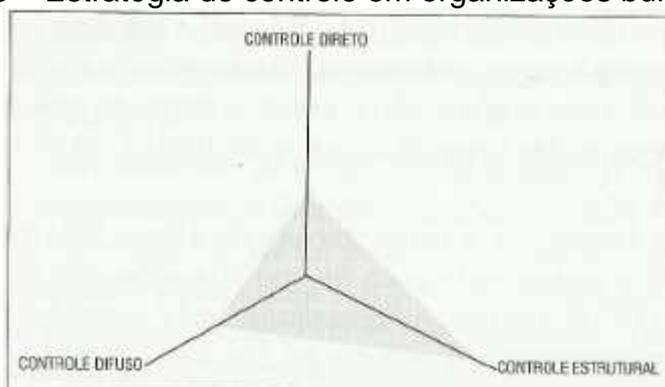
Figura 2 – Estratégia de controle em organizações tayloristas



Fonte: Carvalho (1999)

Para Carvalho (1999), nas organizações tayloristas, predomina o controle direto e estão em iguais proporções os controles difuso e estrutural.

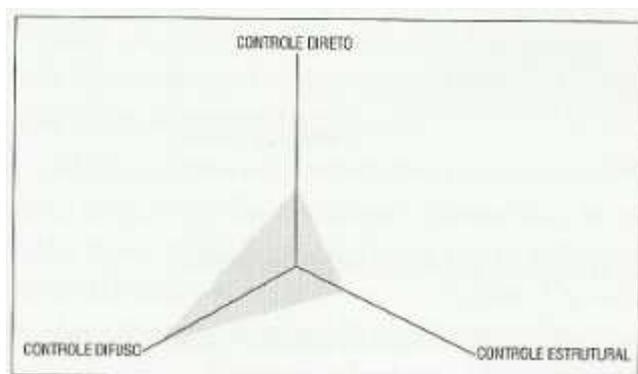
Figura 3 – Estratégia de controle em organizações burocráticas



Fonte: Carvalho (1999)

Para o autor, nas organizações burocráticas está em evidência o controle estrutural em detrimento dos controles difuso e direto.

Figura 4 – Estratégia de controle em organizações normativas



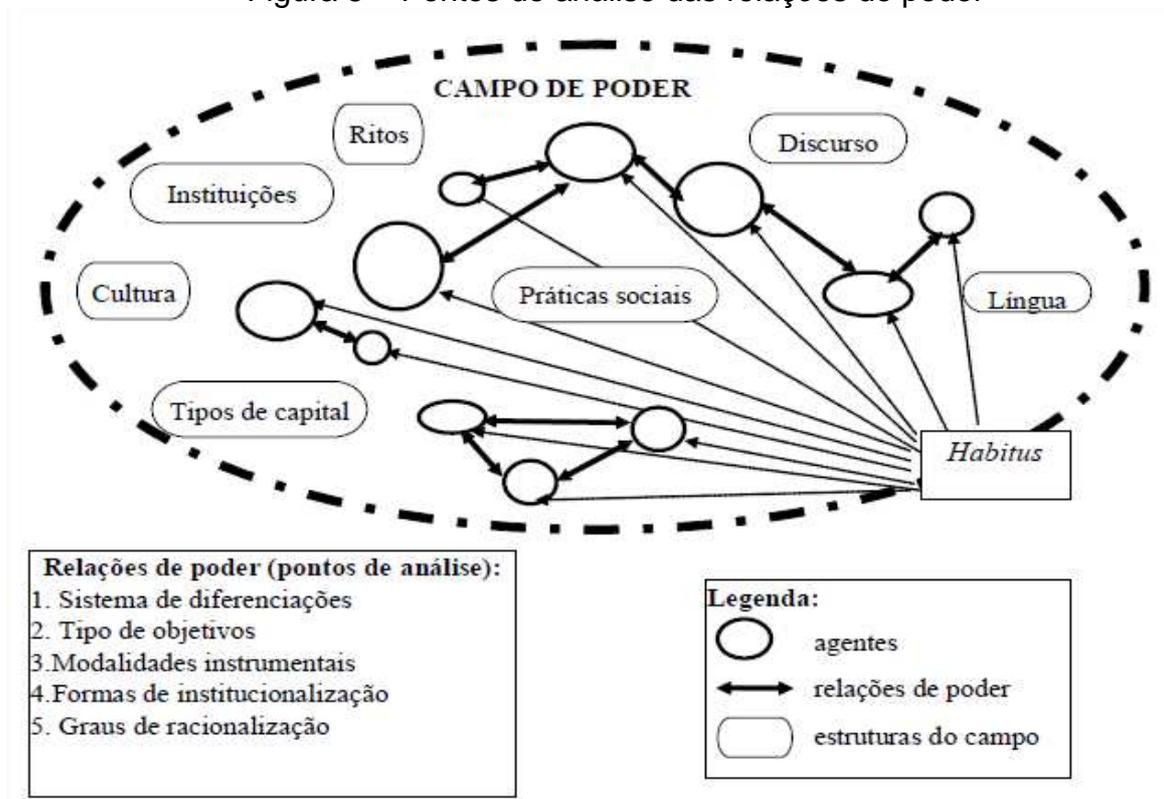
Fonte: Carvalho (1999)

Ainda para Carvalho (1999), nas organizações normativas, destaca-se o controle difuso e são menores os controles direto e estrutural.

Melo (1991) fala do aspecto subjetivo e contingencial existente nas relações de poder, afirmando que o comportamento dos empregados depende tanto do contexto, como da maneira como o mesmo lida com esse contexto nas relações de poder. Na perspectiva do empregado, o exercício do poder dependerá das características da organização, de sua estrutura formal, também de sua cultura, das possibilidades que o empregado tem de se coligar com seus pares, de mobilizar a solidariedade do grupo, de construir relações e estabelecer alianças, de lidar com pressões psicológicas e também da estratégia que venha a adotar em cada situação. (MELO, 1991).

Cappelle, Melo e Brito (2005) propõem pontos de análise das relações de poder nas organizações: o sistema de diferenciações, o tipo de objetivos, as modalidades instrumentais, as formas de institucionalização e os graus de racionalização.

Figura 5 – Pontos de análise das relações de poder



Fonte: Cappelle, Melo e Brito 2005.

Para Pagés *at al.* (1993) e Carvalho e Vieira (2007), as técnicas de administração são elaboradas e utilizadas de forma que os indivíduos sigam as diretrizes gerais da organização. Ao passarem por um processo de socialização as pessoas passam a respeitar tais diretrizes, constituindo-se em controles invisíveis.

Clegg e Dunkerley (1991) defendem que é imprescindível compreender as organizações como um lócus de dominação de uma forma específica de vida em que se articulam os materiais a serem transformados, o capital e o trabalho criador dos indivíduos.

Analisando o ser humano sob a ação do poder, Carvalho e Vieira (2007) afirmam que o valor dos interesses dos indivíduos como molas propulsoras dos arranjos de

poder, apoia-se fundamentalmente sobre o papel determinante dos fatores estruturais.

Assim, Carvalho e Vieira (2007) destacam os modos de controle: o dominante e o hegemônico. O modo de controle dominante está relacionado as velhas formas de produção nas quais estão as estruturas de controle simples; taylorismo; e fordismo/controlado técnico. Enquanto sob o modo de controle hegemônico estão agrupadas as chamadas novas formas de estruturas de controle: o controle burocrático, o controle profissional e o controle tecnocrático.

A estrutura de controle simples é caracterizada por supervisão direta e autoridade coercitiva. A estrutura de controle denominada taylorismo é caracterizada pela separação entre concepção e execução e pela fragmentação das tarefas. O fordismo/controlado técnico é caracterizado pela divisão técnica do trabalho. Essa estrutura de controle sofre influência direta de um sistema mecânico. (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

O controle é muito importante para os sistemas gerenciais. Destaca-se que independentemente da atividade exercida por uma organização há a necessidade de uma gerência para sua administração. Há necessidade de um controle e normas no trabalho: horário, ritmo etc. O controle do trabalhador pela gerência leva a imposição de um número mínimo de horas a serem trabalhadas, ritmos acelerados de trabalho, um mínimo de interrupções e feriados e ao estabelecimento de contratos de trabalho. (BRAVERMAN, 1987).

A estrutura do controle burocrático é caracterizada pela orientação para as normas, especialização das tarefas, segmentação e integração ideológica. O controle profissional é caracterizado por códigos éticos, formalização da capacitação e autorregulação. O controle tecnocrático é caracterizado pela polarização entre *expertos* e *não expertos*, pela perícia técnica como base de autoridade e pela ideologia baseada em imperativos e sistemas de manutenção. (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

2.3 Função gerencial

Para Taylor (1970) a administração de uma empresa deve ser vista como uma ciência. Este autor teve como foco de seus trabalhos a administração como ciência e uma obsessão pela produtividade. A perspectiva taylorista é *bottom up*, de baixo para cima, da parte para o todo, seus estudos começaram no chão de fábrica buscando a eficiência do trabalho.

Segundo Taylor (1970) tem-se quatro princípios de administração: a administração como ciência, a seleção científica, o treinamento científico e a cooperação harmoniosa entre trabalhador e a gerência.

Na seleção científica, o trabalhador deve ser selecionado de acordo com o trabalho a ser desempenhado. Esse mesmo trabalhador será então treinado com as técnicas estabelecidas pelo empregador, é o treinamento científico. Deverá haver uma cooperação harmoniosa entre a gerência e o trabalhador, procurando-se atender o interesse de lucro do empregador e o interesse de rendimentos do trabalhador. (TAYLOR, 1970).

A função gerencial segundo Taylor (1970) envolve, por parte do gerente, dentre outras coisas, determinar um dia adequado de trabalho para o trabalhador. Desenvolveu a ideia da separação entre a concepção do trabalho e a sua execução, onde a concepção fica por conta do empregador, onde o gerente faz o papel do empregador, e a execução por conta dos operários e seus supervisores, sendo que estes últimos fazem o controle do trabalho executado confrontando-o com o que havia sido previsto.

Sob a perspectiva de Taylor (1970) tem-se a separação entre a concepção e a execução do trabalho; a separação das tarefas entre diferentes trabalhadores; o detalhamento das atividades, favorecendo o controle por parte da gerência, em cada

fase do processo e de seu modo de execução; a busca pela racionalidade e eficiência do trabalho levando ao aumento da produtividade. Taylor (1970) tratou do estudo de tempos, estabeleceu que o trabalho deve ser executado de acordo com uma seqüência e tempos pré-definidos de forma a garantir-se a eficiência, que as instruções de trabalho deveriam ser estendidas a todos os empregados. Utilizou de um sistema de pagamento por quantidade produzida. Conseguiu maximizar a eficiência da organização e aumentar os rendimentos recebidos pelos trabalhadores.

Para Fayol (1994), contemporâneo de Taylor, administrar é planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Posteriormente uniram-se coordenar e comandar, passando a significar dirigir. Esse autor aponta seis funções básicas presentes nas organizações: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Essa última função responsável pela integração das demais. As funções técnicas responsáveis pela produção de bens ou serviços pela empresa. As funções comerciais relacionadas às operações comerciais de compra, venda e troca. As funções financeiras relacionadas à procura e gestão de capitais. As funções de segurança relacionadas à proteção e preservação de bens e pessoas. As funções contábeis relacionadas com registros, inventários, custos e balanços.

Segundo Fayol (1994), o gerente deve ter competência na função na empresa, capacidade administrativa, sólida cultura geral, qualidades morais, inteligência, saúde e vigor físico.

Fayol (1994) propôs quatorze princípios básicos de administração, sendo eles, a divisão do trabalho, a autoridade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação dos interesses individuais ao interesse geral, a centralização, a hierarquia, a remuneração, a ordem, a equidade, a estabilidade dos funcionários, o espírito de equipe e a iniciativa.

Fazendo-se uma distinção entre função gerencial e função de liderança, tem-se que a função gerencial está atrelada a estrutura formal e legítima da organização,

enquanto a função de liderança não necessariamente. O líder pode não ser o chefe, o qual é o gerente legitimado na estrutura formal da organização. O líder pode ser entendido como aquele, que em determinado momento, está sendo seguido, pelos demais, rumo a um objetivo organizacional. (SCHEIN, 2009; FARBER, 2006; DAVEL e MACHADO, 2001; SEELERT, 2011; SANT'ANNA, PASCHOAL e GOSENDO, 2012).

Já para Braverman (1987) a gerência científica significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão, também uma ciência do trabalho do outro, nas condições do capitalismo, uma resposta ao problema específico de como controlar melhor o trabalho alienado.

Da escola das relações humanas, tem-se que Barnard (1971) fala, dentre outras coisas, sobre cooperação, organização (formal e informal) e sobre as funções do gerente, dentre as quais, a atuação como canal de comunicação, a determinação do sentido geral da organização e a manutenção da disposição de cooperação. Para o autor, para que exista uma organização, são necessários: pessoas habilitadas a se comunicarem e que queiram contribuir para a realização de um objetivo comum. Para esse autor, se a organização atende as necessidades individuais ao mesmo em que atinge seus próprios objetivos, é de se esperar que a cooperação entre os membros continuará. Para ele, os gestores devem obter autoridade, tratando com respeito e competência seus subordinados.

Na perspectiva weberiana, Weber (1946) mostra que o gerente ocupa um lugar formal na burocracia oriundo da especialização e do poder legítimo, sendo o cargo legitimado pela organização, através de posicionamento na hierarquia, pessoalmente, através da meritocracia, competência técnica, profissionalização de seus membros e a separação entre administração da organização e sua propriedade.

McClelland (1987) falando sobre teoria motivacional coloca dentre as necessidades dos indivíduos, a de realização e a necessidade de poder. Sobre a necessidade de poder, dentro do contexto de uma teoria motivacional, traz que nos gerentes, essa necessidade é normalmente mais aguçada, podendo ser voltado para si mesmo ou para os outros. Para esse autor, os gerentes utilizam diversas táticas no exercício do poder, dentre elas, ser cauteloso, aceitar conselhos, cultivar alianças, garantir espaços de manobras, deter informações, manipular o tempo, desenvolver a auto-dramatização, revelar confiança pela aparência e evitar emoções, sentimentos e amizades.

Para Katz (1986), as habilidades do administrador, são a habilidade técnica, a humana e a conceitual, diz que o administrador usa essas habilidades em proporções diferentes de acordo com o nível hierárquico ocupado pelo mesmo, sendo que quanto maior o nível hierárquico, menos o administrador utiliza a habilidade técnica e utiliza em maior proporção a habilidade humana e a habilidade conceitual. Já Lima (1995) polariza as qualidades dos profissionais, como competitivo e cooperativo, individualista e capacidade de trabalhar em equipe, entre iniciativa e conformidade com as regras, entre outras.

No entendimento de Simon (1965) o ser humano possui racionalidade limitada em que na inviabilidade prática de levantar e analisar todas as possibilidades, trabalha com uma racional limitação a qual possa atender a demanda proposta.

Mintzberg (1986, p. 14) afirma que “Os executivos preferem a mídia verbal, principalmente telefonemas e reuniões”, trazendo luz sobre a atividade gerencial, contrapondo o folclore e o fato, no que corrobora Motta (1995) discorrendo sobre mitos e verdades da atividade gerencial, em que as verdades se contrapõem aos mitos.

Ao folclore de que o gerente é um planejador reflexivo e sistemático, contrapõe-se o fato demonstrado, por vários estudiosos, que os gerentes trabalham em vigoroso

ritmo, com suas atividades alçadas de brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade; e sendo notadamente orientadas para a ação. (MINTZBERG, 2010).

Conforme Mintzberg (2010, p. 38), ao folclore “o gerente depende de informações agregadas, cuja melhor fonte é um sistema formal” contrapõe-se o fato que “os gerentes tendem a preferir mídias informais de comunicação, especialmente as orais (telefonemas e reuniões) e as eletrônicas (e-mail)”. Destaca-se o crescente uso das tecnologias e as discussões sobre a dicotomia entre os benefícios e os malefícios relacionados ao uso da tecnologia nas organizações.

Mintzberg (2010, p. 44) analisa também outro folclore: “os gerentes mantêm controle rígido – de seu tempo, de suas atividades, de suas unidades” onde, para esse autor, os fatos demonstram que:

o gerente não é maestro nem marionete: o controle, até o possível, tende a ser mais implícito do que explícito, pelo estabelecimento de algumas obrigações que deva cumprir posteriormente e transformando outras obrigações de forma a funcionar em seu próprio benefício. (MINTZBERG, 2010, p. 44-5).

Mintzberg (2010), investigando o dia a dia da gestão, reafirma sua visão sobre a atividade gerencial, mostrando a dinâmica da gestão, que continuaria sendo ontem e também hoje, sob as seguintes características: o ritmo implacável da gestão, a brevidade e variedade de suas atividades, a fragmentação e descontinuidade do trabalho, a orientação para a ação, a preferência por modos informais e orais de comunicação, a natureza lateral do trabalho com colegas e sócios e o controle no trabalho mais implícito do que explícito, para esse autor a natureza básica da gestão não muda muito.

Mintzberg (1986) traz os papéis do administrador como sendo informacional, interpessoal e decisório. Segundo Mintzberg (2006) a gerência intermediária conecta a cúpula estratégica ao núcleo operacional, possuindo autoridade formal, sua atividade é mais detalhada que a da cúpula. Para o presente trabalho de

pesquisa é considerada essa concepção apresentada por Mintzberg (2006) sobre a gerência intermediária. Também Mintzberg (2010, p. 118) expõe que “gerência média” refere-se a “pessoas que ao mesmo tempo respondem a um ou mais gerentes e têm gerentes que respondem a elas”.

Pesquisadores como Motta (1995) e Davel e Melo (2005), dentre outros, mostram a função gerencial numa perspectiva atual, do mundo globalizado e de mercados locais exigentes, com toda sua complexidade, instabilidade e incerteza, diferentemente dos ambientes anteriores, tidos como mais controlados e racionais.

Davel e Melo (2005) elencam três períodos de produção dos estudos sobre gerência intermediária. O primeiro, do fim dos anos 1950 até o fim dos anos 1970; o segundo, nos anos 1980, quando se entreveem transformações mais importantes no papel do gerente intermediário para enfrentar os novos desafios futuros. E o terceiro, nos anos 1990, onde os estudos destacam a complexidade das transformações que teriam que enfrentar naquela época e no futuro.

Segundo Braga e Lima (2007), a partir da década de 1990, os gerentes passam a enfrentar situações ambíguas por causa dos processos de reestruturação por que passam várias organizações para atender ao novo sistema capitalista em construção.

Nesse contexto, afirmam:

Na busca por um melhor arranjo organizacional que possibilite maiores e melhores resultados empresariais, os modelos de gestão caracterizados pelo controle, pela centralização e pela hierarquização passam a ser substituídos por modelos mais flexíveis. (BRAGA; LIMA, 2007, p. 4)

Marra e Melo (2005), em estudo sobre a prática social de gerentes universitários em uma instituição pública, utilizaram como sujeitos de pesquisa gestores intermediários e afirmam que as atividades gerenciais na universidade pública federal estão diluídas e permeando práticas sociais, estão sendo realizadas sem planejamento, através do imediatismo e do improvisado. Para esses autores, os gerentes

universitários são em maioria docentes, levando à constituição do gerente-docente com as peculiaridades inerentes ao ambiente universitário público. O revezamento no cargo é feito através de processos eleitorais, técnicos e políticos. O gerente-docente, com seu cargo gerencial temporário gere seus pares e passado o mandato voltam integralmente as atividades docentes. Os pesquisadores têm identificado as dificuldades enfrentadas por esses profissionais no exercício da gerência, a falta de formação e conhecimentos gerenciais, a pouca *expertise* nos procedimentos administrativos, o acúmulo das atividades gerenciais com as atividades acadêmicas. A chefia intermediária é exercida nas universidades públicas sob o manto desses aspectos expostos.

Também sobre gerência intermediária destacam-se autores como: Burgelman (1983), Nonaka (1988, 1994), Floyd e Wooldridge (1992), Frohman e Johnson (1993) e Balogun e Johnson (2004). Esses autores contribuem mostrando a importância da gerência intermediária nos processos organizacionais.

Burgelman (1983) afirma que os gestores de nível intermediário desempenham importante papel, sendo os reais responsáveis pela operacionalização dos planos estratégicos.

Nonaka (1988), com seu modelo de gestão *middle-up-down*, mostra a atuação da gerência intermediária atuando influentemente do meio para cima, e do meio para baixo, assim como Mintzberg e Waters (1985) com seu conceito de guarda-chuva demonstram também essa atuação.

Floyd e Wooldridge (1992), em seu modelo teórico, destacam a atuação do gestor médio em quatro papéis: defensor de alternativas, sintetizador de informações, facilitador da estratégia e implementador da estratégia deliberada. Para esses autores, o gestor intermediário, como defensor de alternativas, propõe alternativas à alta gestão, interage com os tomadores de decisão, propõe opções diferentes das concebidas na estratégia deliberada pela alta gestão, com a visão de quem as

vivencia diariamente.

Como sintetizador de informações, o gestor de nível médio resume informações e as conduz ao nível da alta gerência. Como facilitador de estratégia, o papel desse gestor compreende, através de um processo informal: o filtro das reações adversas que acontecem dentro das relações entre as pessoas; o compartilhamento de informações e também o processo de ajustes das atividades para correta execução de estratégias. Como implementador da estratégia deliberada, o gestor de nível médio garante os interesses vitais da organização e os resultados pré-determinados, motiva e inspira a equipe. (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Balogun e Johnson (2004) destacam o papel dos gestores intermediários em organizações geograficamente dispersas. Para eles, nessa configuração organizacional com unidades dispersas, a figura do dirigente maior é uma sombra, fazendo-se fortemente presente a atuação dos gestores médios.

Os gerentes intermediários, em instituições de ensino, têm um papel essencial na implantação de sistemas de informações, pois exercem uma ligação vital entre docentes, demais funcionários e a alta administração.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

Através do decreto número 7.566, do presidente Nilo Peçanha, em 23 de setembro de 1909, era criada a Escola de Aprendizes e Artífices de Minas Gerais, posteriormente transformar-se-ia no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG.

O CEFET-MG é uma autarquia federal de regime especial e oferta à sociedade, cursos de nível técnico, superior e de pós-graduação lato e stricto sensu.

Possui 11 campi em funcionamento, sendo 3 na cidade de Belo Horizonte, 01 em Contagem e 7 no interior do estado de Minas Gerais, nas seguintes cidades: Araxá, Curvelo, Divinópolis, Leopoldina, Nepomuceno, Timóteo e Varginha. A escolha da instituição dá-se pelo fato de a mesma estar passando pela implantação de um novo sistema de informações e pelas condições de acessibilidade a mesma pelo pesquisador.

Segundo dados do seu relatório de gestão do exercício de 2011, a instituição ofertou no ano de 2011, 39 cursos técnicos, 17 cursos superiores de graduação, 06 cursos de pós-graduação lato sensu (especializações) e 7 cursos de pós-graduação stricto sensu (mestrados), totalizando cerca de 69 cursos. Destaca-se que a mesma encontra-se com um programa de doutorado aprovado para o ano de 2013.

Em 2011, a instituição CEFET-MG teve um orçamento da ordem de R\$ 220 milhões de reais, recebeu cerca de 15 mil matrículas de alunos, contava com aproximadamente 1.040 professores (cerca de 665 efetivos e 375 temporários ou substitutos), aproximadamente 540 técnicos administrativos e tinha em funcionamento cerca de 70 cursos. Recebeu por volta de 24.000 inscrições de candidatos nos processos seletivos para as suas cerca de 3.200 vagas ofertadas para alunos ingressantes na instituição.

Ainda de acordo com o Relatório de Gestão do exercício do ano de 2011 (2012), a

divisão de desenvolvimento de sistemas do CEFET-MG iniciou no ano de 2009 o desenvolvimento do sistema SINAPSE - Sistema Integrado de Administração de Processos e Serviços. Esse sistema foi idealizado para servir aos vários setores ligados à Diretoria de Planejamento e Gestão da instituição. Dentre os módulos que integram o sistema estão o módulo base (com dados básicos compartilhados pelos demais módulos), o módulo de autenticação, autorização e auditoria, o módulo orçamentário, o módulo refeitório, o módulo de créditos para o refeitório, o módulo de credencial de acesso físico as instalações da instituição, o módulo de cadastro de veículos com acesso ao estacionamento, o módulo plano de ensino, o módulo de recursos humanos, o módulo Lattes, o módulo extensão e o módulo GRU (Guia de Recolhimento da União).

Ainda segundo o referido relatório de gestão, os módulos do SINAPSE têm as seguintes finalidades:

- Módulo Base: Controle de dados básicos do sistema (pessoa física, vínculos, endereço);
- Módulo Autenticação, Autorização e Auditoria: Controle administrativo do sistema como controle de acesso e auditoria;
- Módulo Orçamentário: Sistema de controle orçamentário;
- Módulo Refeitório: Sistema de controle de acesso aos refeitórios e históricos de refeição;
- Módulo Crédito: Sistema de controle de créditos para alimentação;
- Módulo Credencial: Sistema de controle de fabricação e manutenção de credenciais de acesso físico;
- Módulo Veículos: Sistema de controle de cadastro de veículos que possuem acesso ao estacionamento;
- Módulo Plano de Ensino: Sistema de controle dos planos de ensino das disciplinas oferecidas.
- Módulo Recursos Humanos:
 - . Bolsas de Capacitação. Sistema de controle das bolsas de capacitação dos

servidores;

. Avaliação de Servidores: Sistema de controle e Emissão de formulário e relatórios de avaliação de servidores para progressão;

. Plano de Saúde: Sistema de controle do ressarcimento ao Plano de Saúde dos funcionários;

- Módulo Lattes: Sistema de consulta à publicações científicas informadas no Currículo Lattes;

- Módulo Extensão: Sistema de controle de requerimento de projetos de Extensão;

- Módulo GRU: Sistema de Emissão e controle de GRU's.

Conforme o Relatório de gestão do exercício de 2011 da instituição, os módulos base, orçamentário, refeitório, créditos e GRU encontram-se em uso. Quanto ao desenvolvimento dos demais módulos, torna-se incerto, pois inclusive a instituição está propensa a aquisição de um novo sistema, ainda mais orgânico.

4 METODOLOGIA

Procede-se a seguir a demonstração das escolhas feitas para essa pesquisa.

Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 159):

O detalhamento dos procedimentos metodológicos inclui a indicação e justificção do paradigma que orienta o estudo, as etapas de desenvolvimento da pesquisa, a descrição do contexto, o processo de seleção dos participantes, os procedimentos e o instrumental de coleta e análise dos dados, os recursos utilizados para maximizar a confiabilidade dos resultados e o cronograma.

4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

A presente pesquisa é qualitativa. Para Godoy (1995), os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural.

Nesta pesquisa, pretendeu-se coletar os dados em seu ambiente natural, a partir dos sujeitos envolvidos no contexto. Pretende-se saber a percepção dos gestores intermediários da instituição, sobre as relações de poder e o exercício do controle considerando SI utilizado. As respostas a esses questionamentos propostos podem levar a uma melhor compreensão dos fenômenos envolvidos. Sendo assim, a pesquisa pode ser classificada quanto à abordagem como uma pesquisa qualitativa, tendo em vista os objetivos específicos propostos.

Para Flick (2009, p. 16):

a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo.

Esse autor corrobora para demonstrar a natureza qualitativa desta pesquisa, na medida em que os achados emergem do processo qualitativo das entrevistas, por meio da fala dos sujeitos pesquisados. A apresentação e análise dos dados segue a

sequência dos objetivos específicos da pesquisa com subcategorias oriundas das análises das entrevistas.

4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

A pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como descritiva. Segundo Vergara (2007, p. 47), a pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno e “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Não se pretende no presente estudo explicar, mas sim descrever, tendo-se em vista o escopo de pesquisa, o recorte da realidade e a adoção de uma abordagem qualitativa.

Para Triviños (1987, p. 110), “Os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar.”. Tem-se que o referencial teórico mostra dados, informações e conhecimento contextualizado para suporte aos trabalhos de investigação.

4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

A pesquisa foi feita através de estudo de caso, em uma instituição de ensino superior com sede em Belo Horizonte.

Para Martins (1994), o estudo de caso dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma unidade social; são validados pelo rigor do protocolo estabelecido.

Para Gil (1991, p. 54), os procedimentos técnicos de um estudo de caso envolvem um estudo “profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”. Os fenômenos foram estudados em uma instituição de ensino superior pública federal, levando então a pesquisa ao estudo de poucas unidades, não podendo os resultados serem generalizados para todas as

instituições.

Segundo Yin (2001, p. 112):

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Pode-se ficar surpreso com essa conclusão, por causa da associação usual que se faz entre as entrevistas e o método de levantamento de dados. As entrevistas, não obstante, também são fontes essenciais de informação para o estudo de caso.

Esta pesquisa vale-se do estudo de caso e entrevistas para investigar a percepção da gerência intermediária sobre as relações de poder e o exercício do controle, considerando o SI utilizado.

4.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Entendendo-se como unidade de análise o lugar onde se vai pesquisar, tem-se que para a pesquisa, a unidade de análise é a instituição de ensino escolhida para este estudo. A escolha da instituição se deu pelo critério de acessibilidade.

Para Vergara (2007), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Para esta pesquisa os sujeitos da pesquisa foram os gestores intermediários da instituição mencionada. Como pretendeu-se pesquisar a percepção dos gestores intermediários, quanto as relações de poder e o exercício do controle, considerando SI utilizado, os sujeitos foram esses gestores. Na estrutura administrativa da unidade sede da instituição, é possível contar 15 posições de gerência intermediária. Entrevistou-se 6 gerentes intermediários.

4.5 Técnicas de coleta de dados

Para este trabalho de pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados, a entrevista, a observação, a pesquisa de dados secundários em documentos.

Sobre a técnica de entrevista, tem-se, que para Lüdke, André (1986, p. 33), "Ao lado

da observação, a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados, [...]”. E continua dizendo “Esta é, aliás, uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais.”.

Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 168):

Por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade.

E diz também que “A entrevista pode ser a principal técnica de coleta de dados ou pode, [...] ser parte integrante da observação participante”. Em alinhamento a problemática da pesquisa, esta pesquisa utilizou a entrevista semi-estruturada. Para esse autor a entrevista semi-estruturada possui um roteiro predefinido, porém pode-se alterar esse roteiro, incluindo perguntas que se fizerem pertinentes no momento da entrevista.

Pode-se dizer que nesta pesquisa está-se interessado em captar a percepção dos gestores de forma análoga ao descrito por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), quando dizem do interesse sobre o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, no caso, a implantação do SI o evento e nas relações de poder e no exercício do controle, considerando o SI utilizado, o interesse em investigar os impactos estabelecidos.

4.6 Técnica de análise de dados

Esta pesquisa utiliza como técnica de análise dos dados, a técnica de análise de conteúdo.

Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 170):

Pesquisas qualitativas tipicamente geram um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. [...] Isto se faz através de um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias,

tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado.

O cientista, no caso o cientista social, poderá perceber as dimensões, categorias, tendências, padrões e relações, levando à compreensão do significado. Dizem, ainda, Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999, p. 170) “este é um processo complexo, não linear, que implica um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha toda a investigação.” E também que, “Quanto ao projeto de pesquisa, embora de um modo geral pouco possa ser antecipado, em decorrência da própria natureza do processo de análise de dados qualitativos, o grau de especificação possível vai variar em função do grau de focalização prévia do problema”. Isso é decorrência da abordagem qualitativa, ensinando os autores que:

Se o pesquisador adotou um referencial teórico que lhe permite destacar dimensões e categorias iniciais de análise, ou mesmo relações esperadas, estas devem ser explicitadas. Se, ao contrário, optou por uma focalização mais aberta, sem um referencial interpretativo, dimensões ou categorias definidas, pode, ao menos, antecipar os procedimentos gerais que permitirão que emergjam dimensões e categorias relevantes, bem como suas relações e significados. Em outras palavras, o pesquisador pode informar que sua análise será desenvolvida durante toda a investigação, através de teorizações progressivas em um processo interativo com a coleta de dados. (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 170)

Para Vergara (2007, p. 15), “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.”. Esta pesquisa fez uso da análise de conteúdo para tratar os dados, quais sejam as falas dos sujeitos entrevistados e buscará identificar o que está sendo dito a respeito do tema de pesquisa, qual seja a percepção dos gerentes intermediários sobre as relações de poder e o exercício do controle, considerando o SI utilizado.

Para Bardin (1977 p. 42), a análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Pode-se observar uma similaridade na conceituação explicitada por esses autores, para a análise de conteúdo, sendo a mesma uma ferramenta que propicia a busca pelos sentidos do texto, sendo esse texto, no caso do presente trabalho investigativo, a entrevista dos sujeitos de pesquisa, ou seja, gestores intermediários da instituição pesquisada.

Bardin (1977) considera a análise de conteúdo em 3 fases:

- a) Pré-análise
- b) Exploração do material
- c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

Segundo esse autor, na pré-análise organiza-se e consitui-se ações iniciais, sistematizadas para facilitar o desenvolvimento da análise propriamente dita. Esta fase é feita em 3 etapas, a primeira é escolher os documentos que serão submetidos à análise. A segunda é selecionar os objetivos e também as hipóteses (caso existam na pesquisa). A terceira consiste em definir os indicadores para a interpretação final. Para esta pesquisa o documento de análise são as entrevistas transcritas.

A fase de exploração do material compreende as operações de codificação segundo regras precisas, obtendo-se do texto recortes, agrupados por tema e por semântica, permitindo a representação do conteúdo capaz de esclarecer características do texto. (BARDIN, 1977). A apresentação e análise dos dados seguiu a ordem dos objetivos específicos.

A fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação procura transformar em significativos e válidos os resultados obtidos. Fazendo-se a interpretação dos dados, os resultados irão confirmar, ou não, o referencial teórico apresentado anteriormente.

Para esta pesquisa foi seguida essa metodologia de análise de dados proposta por Bardin (1977).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os dados oriundos da pesquisa realizada no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET-MG, sobre as relações de poder e o exercício do controle, considerando o sistema de informações (SI) utilizado. As entrevistas foram realizadas no decorrer do ano de 2012.

O capítulo divide-se em cinco seções: a primeira contém o perfil dos entrevistados na pesquisa; a segunda, percepções gerais dos sujeitos de pesquisa sobre a instituição em que trabalham e sobre si próprios; da terceira à quinta seções, os dados foram explorados segundo os objetivos específicos traçados para este trabalho, os quais foram utilizados como categorias de análise, com subcategorias oriundas das análises das entrevistas.

5.1 Perfil dos entrevistados

A TAB. 1 mostra o perfil dos entrevistados, os gestores sujeitos da pesquisa.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Tempo no Cargo	Tempo na Instituição	Faixa de idade	Sexo
E1	22 anos	32 anos	Acima de 41 anos	M
E2	4 anos	6 anos	De 31 a 35 anos	M
E3	3 anos	7 anos	Acima de 41 anos	F
E4	14 anos	23 anos	Acima de 41 anos	M
E5	9 anos	20 anos	Acima de 41 anos	F
E6	20 anos	22 anos	Acima de 41 anos	M

Fonte: dados da pesquisa.

Para preservar-se o anonimato dos entrevistados, segue-se enumeração dos cargos sem ordem respectiva com a tabela: Chefe dos Serviços Terceirizados, Coordenador de Planejamento, Coordenador de Contratos e Convênios, Chefe de Compras, Coordenador de Administração e Finanças e Coordenador de Programas de Extensão.

Recordando que para esse trabalho adota-se a definição de Mintzberg para gerência intermediária ou gerência média. Para Mintzberg (2010, p. 118), gerência média refere-se a “pessoas que ao mesmo tempo respondem a um ou mais gerentes e têm gerentes que respondem a elas”, afirmando Mintzberg (2006) que a gerência intermediária conecta a cúpula estratégica ao núcleo operacional, possuindo autoridade formal, sua atividade é mais detalhada que a da cúpula.

Por ocasião desta pesquisa, era possível destacar na estrutura da organização estudada, em torno de 15 cargos de gerência intermediária. Esses gerentes respondem a um ou mais gerentes superiores e têm gerentes que respondem a eles, encontram-se no terceiro escalão da instituição. Respondem a outros gerentes, que são os diretores de área e têm outros gerentes, que respondem a eles, esses últimos, normalmente, lidam diretamente com os funcionários que executam os serviços.

Nesta pesquisa qualitativa foram entrevistados 6 gestores intermediários do quadro funcional. O entrevistado com menor tempo na instituição, trabalha no CEFET-MG há 6 anos e o com maior tempo conta com 32 anos de trabalho. O que possui menor tempo no cargo, está nele há 3 anos e o mais antigo no cargo, ocupa-o há 22 anos. Quanto a faixa de idade, tem-se que 83% dos gerentes entrevistados (5 gerentes) estão na faixa etária acima de 41 anos, somente um dos entrevistados está na faixa etária que vai de 31 a 35 anos de idade. Quanto ao gênero, há duas gerentes entre os entrevistados. Todos os gerentes entrevistados são servidores técnico-administrativos de carreira.

Resgatando-se o que afirma Flick (2009, p. 16) tem-se que:

a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo.

A pesquisa qualitativa que ora se apresenta usa o texto como material empírico, em vez de números e está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo.

5.2 Percepções gerais dos entrevistados sobre a instituição e sobre si próprios

5.2.1 Percepção dos entrevistados sobre a instituição

Como para Costa (2008) a organização é a nova fonte de poder, foi solicitado aos entrevistados que falassem sobre a instituição onde trabalham. Os dados encontrados foram tabulados, dando origem a TAB. 2.

A TAB. 2 mostra a percepção dos entrevistados sobre a instituição em que trabalham, o CEFET-MG. Assim, é possível pontuar várias dimensões: a dimensão da identificação com a instituição, a dimensão do poder, a dimensão das possibilidades de crescimento profissional, de aprendizado, de capacitação, o caráter de autarquia do MEC (Ministério da Educação), de instituição de ensino pública federal, do ensino técnico e tecnológico em 3 níveis de ensino: o ensino técnico de nível médio, a graduação e a pós-graduação.

Tabela 2 – Percepção dos entrevistados sobre a instituição

(continua)

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Uma instituição de qualidade, de excelente nível, de prestígio, preza pela qualidade de ensino, uma ótima instituição	E1, E4	2
Oportunidades de aprendizado (cursos, capacitação, qualificação), crescimento profissional	E1, E2	2

Tabela 2 – Percepção dos entrevistados sobre a instituição

Itens Discriminados	(conclusão)	
	Entrevistado	Total
Uma instituição pública federal de ensino, uma autarquia vinculada ao MEC (Ministério da Educação)	E1, E3	2
A gestão muda de 4 em 4 anos, às vezes se reelege	E3, E5	2
Ensino de educação tecnológica e graduação	E3	1
Tem pesquisa, tem extensão, tem pós-graduação, tem 'n' cursos	E3	1
A estrutura é diretoria geral, diretorias temáticas, que eles chamam de temáticas, aí tem os departamentos, setores, divisões etc	E3	1
Algumas posições são de carreira, outras posições são políticas	E3	1
Trabalha em cima de um orçamento determinado pelo governo.	E3	1
Trabalha com alguma arrecadação própria		
Falam bem da instituição (os ex-alunos, os ex-funcionários)	E4	1
É uma situação muito boa aqui na escola, na parte administrativa	E4	1
Sou ouvido pela chefia, pela diretoria	E4	1
Envolve-me com trabalhos	E4	1
Uma instituição de ensino	E5	1
Sobre o aspecto da administração, eu estou aqui tem 20 anos, eu já vi mudar muito. Eu acho que é uma coisa... para a gente que permanece, é sempre difícil, porque há sempre mudanças e muitas coisas melhoram e há muito retrocesso também	E5	1
Uma instituição federal que é dedicada ao ensino, pesquisa e extensão	E6	1
Trabalha com o ensino médio e o ensino superior	E6	1
E dentro de uma extensão, um prosseguimento do ensino superior, nós temos ainda, a pós-graduação	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

Na percepção dos entrevistados, a instituição onde trabalham é uma instituição de qualidade, de excelente nível, de prestígio, que preza pela qualidade de ensino, uma ótima instituição; que oferece oportunidades de aprendizado e crescimento profissional; uma instituição pública federal de ensino, uma autarquia vinculada ao MEC; a gestão muda de 4 em 4 anos, às vezes se reelege; tem ensino, pesquisa e extensão; tem vários cursos; tem 3 níveis de ensino: o técnico, o superior de graduação e a pós-graduação; que na estrutura há a diretoria geral, as diretorias

temáticas etc; que algumas posições são de carreira e outras são mais políticas; que trabalha em cima de um orçamento determinado pelo governo; que trabalha com alguma arrecadação própria; que falam bem da instituição (ex-alunos, ex-funcionários); que se trata de uma situação muito boa na escola na parte administrativa; que há espaço para serem ouvidos pela chefia e pela diretoria e que ocorrem mudanças e muitas coisas melhoram, mas há retrocessos também.

Destaca-se que os conhecimentos adquiridos pelos funcionários, servidores públicos federais, através do exercício de suas funções, dos cursos, das capacitações e qualificações e das oportunidades proporcionadas pela instituição, levam a bases de poder, tanto porque a organização é a nova fonte de poder, conforme afirmado por Costa (2008), quanto porque saber é poder. Os servidores ao dominarem um conhecimento ganham poder. Esse saber-poder manifesta-se nas suas relações dentro da instituição e com a própria instituição. O saber-poder possibilita aos servidores ascenderem a cargos de chefia. O que pode ser ilustrado pelo relato de E2 (p. 12): “O CEFET me deu a oportunidade de... de conhecer bem a área que eu trabalho” [...] assumi, depois de dois anos, o cargo de chefia”.

Segundo Weber (1998, p. 43):

O poder significa a possibilidade de fazer triunfar no seio de uma relação social a sua própria vontade, mesmo contra resistência, qualquer que seja a base em que se baseia tal possibilidade.

Sob a perspectiva weberiana, o trabalhador com criatividade, com um saber e conhecendo a atividade organizacional pode exercer o poder, apesar do controle organizacional. (WEBER, 1998).

Para Weber (1946), o gerente ocupa um lugar formal na burocracia oriundo da especialização e do poder legítimo, sendo o cargo legitimado pela organização, através de posicionamento na hierarquia, pessoalmente, através da meritocracia (mérito pessoal justificando a posição que a pessoa ocupa), competência técnica, profissionalização de seus membros e a separação entre administração da

organização e sua propriedade.

Os dados encontrados na pesquisa parecem confirmar as afirmações de Weber (1946, 1998), porque o gerente ocupa um lugar formal na hierarquia, assim, a organização legitima o cargo. Ao mesmo tempo em que esse posicionamento do gerente no cargo acontece pelo mérito, onde o trabalhador galga a posição de gerente através de seu merecimento pessoal, também pela competência técnica. Promove-se a profissionalização dos membros da organização, conforme evidenciado nos relatos dos entrevistados. Veja-se, por exemplo, o relato de E1 (p. 1): “a instituição onde eu trabalho, eu acho que é uma instituição de qualidade, é uma instituição que oferece oportunidades para o servidor, [...] curso de capacitação [...]”. Também o relato de E2 (p. 12):

bom, eu, nos meus seis anos de CEFET, eu entrei aqui, fiquei uns dois anos trabalhando na divisão de compras e assumi, depois de dois anos, o cargo de chefia. O CEFET me deu a oportunidade de... de conhecer bem a área que eu trabalho.

Os servidores da instituição pesquisada adquirem experiência e conhecimento no exercício profissional. Esse conhecimento passa a fazer parte de sua base de poder. Onde o poder não é uma via de mão única que é exercido apenas da instituição para o trabalhador, mas pode ser exercido do trabalhador para a instituição.

Para efeito de ilustração da percepção dos entrevistados em relação à instituição, seguem recortes extraídos das entrevistas realizadas.

A instituição onde eu trabalho, eu acho que é uma instituição de qualidade, é uma instituição que oferece oportunidades para o servidor, [...] curso de capacitação e a instituição está fornecendo apoio financeiro, apoio de horário, ou seja há um incentivo da instituição no sentido de melhorar a qualidade dos servidores da instituição então é uma instituição de bom nível, de excelente nível, uma instituição federal de ensino que se preza pela qualidade do ensino, então é uma boa instituição, uma ótima instituição. (E1, p. 1).

Bom, eu, nos meus seis anos de CEFET, eu entrei aqui, fiquei uns dois anos trabalhando na divisão de compras e assumi, depois de dois anos, o cargo de chefia. O CEFET me deu a oportunidade de... de conhecer bem a área que eu trabalho. Eles incentivam bastante a qualificação. Eu fiz mestrado também em outra instituição e curso na nossa área de licitação. A gente

está sempre fazendo curso fora. E o apoio do pessoal da diretoria com a gente, aqui, é muito bom também. Então, assim, o CEFET abriu portas para mim. (E2, p. 12/13).

CEFET-MG é uma instituição pública, autarquia, vinculado ao MEC, ensino de educação tecnológica e graduação, segue 'n' normas de administração pública e ensino... é... [...] tem pesquisa, extensão... [...] Tem 'n' cursos. [...] que mais? Tem diretoria que é eleita a cada quatro anos. [...] E a estrutura é diretoria geral, diretorias temáticas, que eles chamam de temáticas, aí tem os departamentos, setores, divisões, não sei o que, não sei que lá... [...] Trabalha em cima de um orçamento determinado pelo governo. Trabalha com alguma arrecadação própria, que é uma parte ínfima da arrecadação do orçamento do CEFET. É basicamente isso. (E3, p. 25/26).

Para E3, há algumas posições na instituição que são mais de carreira e outras que são mais políticas (por eleição ou por indicação/nomeação/designação).

[...] Eu posso falar que o CEFET é uma instituição de prestígio, né? Eu me sinto orgulhoso, encontro com vários ex-alunos. Até fora do país eu já encontrei. [...] E uma coisa que observo é que todos falam bem da instituição. [...] ex-alunos, ex-colegas que trabalharam aqui, que eu ainda tenho contato, também. E é uma situação, graças a Deus, muito boa, aqui na escola, na parte administrativa. Eu me envolvo com os trabalhos. Felizmente, eu sou ouvido, pela chefia e pela diretoria. [...] Eu sou um cara muito feliz aqui. (E4, p. 69/70).

A instituição é o CEFET, é uma instituição de ensino, que tem... que muda a administração de quatro em quatro anos e, às vezes, ela se reelege, né? Eu acho que sobre o aspecto da administração, eu estou aqui tem 20 anos, eu já vi mudar muito. Eu acho que é uma coisa... para a gente que permanece, é sempre difícil, porque há sempre mudanças e muitas coisas melhoram e há muito retrocesso também. (E5, p. 110).

Bom, eu trabalho em uma instituição federal que é dedicada ao ensino, pesquisa e extensão. No caso do ensino, ele trabalha com o ensino médio e o ensino superior. E dentro de uma extensão, um prosseguimento do ensino superior, nós temos ainda, a pós-graduação. (E6, p. 96).

Em Weber (1998), tem-se que os trabalhadores, conhecendo o trabalho e dominando outros recursos, assim como incertezas na concepção de Crozier (1981), têm uma base de poder, a qual os habilita a exercê-lo (o poder) perante os detentores dos processos de decisão. Esse poder tem suas limitações. O caráter contingencial é destacado por Melo (1991).

5.2.2 Percepção dos entrevistados sobre si próprios e sobre onde se encontram na estrutura hierárquica da instituição

Quando solicitados a falar sobre si próprio e onde se encontram na estrutura hierárquica da instituição, 50% das respostas dos entrevistados foram que são coordenadores de alguma área, outros relataram que estão no terceiro escalão hierárquico da instituição e uma das respostas aponta para o exercício de uma função facilitadora dentro da instituição.

Sobre essas percepções dos entrevistados a respeito de si próprios e de sua posição na estrutura hierárquica, as mesmas parecem estar de acordo com o previsto no modelo teórico de Floyd e Wooldridge (1992), no qual esses autores destacam a atuação do gestor médio em quatro papéis: defensor de alternativas, sintetizador de informações, facilitador da estratégia e implementador da estratégia deliberada.

Ressalta-se a fala do entrevistado E6 (p. 96): “a minha atividade, já pelo meu histórico, eu relaciono muito bem e eu procuro fazer uma ponte com as áreas de atuação [...] de modo... eu trabalho mais como um facilitador das atividades”.

Os gestores intermediários, como defensores de alternativas, propõem alternativas à alta gestão, interagem com os tomadores de decisão, propõem opções diferentes das concebidas na estratégia deliberada pela alta gestão, com a visão de quem as vivencia diariamente. (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Os gestores entrevistados fazem essa interface entre a alta gestão (cúpula estratégica) e o núcleo operacional, conforme descrito por Mintzberg (2006, 2010) e possuem um contato mais próximo com os gerentes operacionais, conforme corrobora Floyd e Woodridge (1992). Os dados empíricos parecem estar em conformidade com o previsto por Mintzberg (2006, 2010) e por Floyd e Woodridge (1992).

Na visão foucaultiana de poder, Foucault (2004, 2006), o poder é concebido não como algo que se possui, mas como algo que permeia, atravessa as relações sociais. Para esse autor o poder é exercido nas relações sociais.

Para ilustrar a percepção dos gestores entrevistados sobre a sua posição na estrutura hierárquica da instituição, seguem recortes específicos dos relatos dos mesmos.

Bom na estrutura hierárquica da instituição, ..., eu me encontro, eu me considero no ...terceiro escalão, primeiro é o diretor geral, depois os diretores de área e Coordenação, nós exercemos a função de coordenação a nível de departamentos, então me encontro no terceiro escalão. (E1, p. 1).

A entrevistada E3 (p. 28) relata: “sou uma coordenadora [...] da (subordinada à) Diretoria de Extensão”.

O entrevistado E4 (p. 70) reafirma: “atualmente estou respondendo pela prefeitura (do CEFET-MG), porque o prefeito está de férias, sou chefe do setor de serviços terceirizados (limpeza, vigilância, portaria)”. O gerente entrevistado E4 gerencia outros gerentes que por sua vez gerenciam cerca de 300 pessoas, as quais executam os serviços terceirizados pela organização.

A entrevistada E5 (p. 111) faz o seguinte relato:

Olha, eu estou na instituição há 20 anos, eu tenho uma trajetória de trabalhar na administração, né? Eu já percorri vários lugares, já estive inclusive na auditoria interna do CEFET e hoje eu trabalho nessa coordenação de convênio e contrato. Eu estou aqui justamente porque eu tenho uma bagagem de experiência que o CEFET julgou que seria útil para ele no controle... no controle mesmo da qualidade do trabalho nesse sentido.

5.2.3 Percepção dos entrevistados sobre seu sentimento em relação ao exercício de suas funções

A TAB. 3 mostra a percepção dos gerentes entrevistados sobre seu sentimento em relação ao exercício de suas funções.

Tabela 3 – Sentimento em relação ao exercício de suas funções

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Sinto-me bem	E1, E3	2
Continuando o que eu entendia e tomando pé de situações novas	E2	1
Sinto-me sobrecarregado	E4	1
Tenho bons auxiliares	E4	1
Com muitas responsabilidades, às vezes angustiada	E5	1
Muito à vontade	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

À respeito da percepção dos entrevistados sobre seu sentimento em relação ao exercício de suas funções sobressaem as respostas de que se sentem bem no exercício do cargo que ocupam na instituição, mas que se sentem sobrecarregados. Também as seguintes respostas apareceram: têm bons auxiliares; sentem-se às vezes angustiados e com muitas responsabilidades; continuam o que entendiam e estão tomando pé de novas situações.

Como para Mintzberg (2006) poder é a capacidade de influenciar resultados organizacionais, o sentimento dos entrevistados em relação ao exercício de suas funções e de seu cargo, impacta no exercício e nas manifestações das relações de poder dentro da instituição pública pesquisada. Podendo levar a conflitos nas relações de poder. Porque uma pessoa, não satisfeita no exercício de suas funções, mobilizar-se-á no sentido de mudar esse quadro, o que poderá levar a outras situações organizacionais, como desvios de funções (servidores executando funções diferentes das do cargo para o qual fizeram concurso público), falta de servidores em determinadas funções, excesso de servidores em outras funções etc. Não sendo conveniente obrigar as pessoas a exercerem funções que não querem, a organização realoca essas pessoas, procurando assim, um melhor adequamento da ecologia organizacional.

É possível ressaltar a fala do entrevistado E1:

[...] eu me sinto, bem no exercício da função, é uma atividade que trabalha muito com número, trabalha com muito número o dia inteiro, é uma função desgastante, mas gratificante, porque eu sou contador e gosto de trabalhar com números. (E1, p. 1).

Para E2 (p.13): “então, essa parte de compras, de licitação, é uma parte bem tranquila, pela nossa trajetória. Que a gente já vem desenvolvendo desde bastante tempo, fazendo os cursos necessários, então é bem tranquilo”.

Para E3 (p. 29), ao ser perguntada sobre como se sente no exercício de suas funções: “otimamente bem. Eu gosto do que eu faço”.

Para E4 (p. 71): “eu, às vezes, sinto sobrecarregado. Não é fácil. A gente tem aí diversas situações, diversos tipos de problemas, né? Mas, no geral, eu tenho bons auxiliares”.

Em outro trecho do relato de E4 (p. 71), percebe-se o grande crescimento experimentado pela instituição nos últimos anos: “(a instituição) cresceu muito, né? Hoje, nós somos 11 (*campi*), quando eu entrei aqui eram só sete campi, só. Hoje são onze”.

Esse crescimento da instituição não foi acompanhado por um aumento no quadro administrativo, conforme relatos que serão apresentados ao longo do trabalho. O referido crescimento da instituição e o fato dos procedimentos administrativos estarem centralizados na sede da instituição levam a uma sobrecarga de trabalho. Esta centralização na sede da organização implica em um exercício do poder centralizado.

Segundo E5 (p. 111):

eu me sinto com muita responsabilidade. Às vezes, angustiada porque eu gostaria de fazer melhor, de fazer melhor pelo CEFET, mas a própria administração, considerando que é uma administração pública, ela engessa a gente, muito. A começar pelas leis que regem o trabalho da gente, que é a Lei 8.666 que é de 1993 e tem outros exemplos aí, que a Lei 8.112, que é lá de 96, se não me engano. Então, são leis antigas que geram uma angústia

muito grande, porque a gente trabalha com uma lei totalmente fora da realidade atual.

Para E6 (p. 98):

[...] isso é uma coisa interessante, né?... eu me sinto muito à vontade, sempre me senti a vontade no exercício da minha atividade, seja naquelas áreas onde eu estive no início, [...] e agora. Sempre tive liberdade, disposição de trabalhar, sempre fui respeitado na instituição. Minha opinião sempre foi ouvida, muitas das vezes acatada e respeitada. Então, eu me sinto muito bem, muito à vontade, dentro da instituição para exercer minha atividade. (E6, p. 98).

5.3 Atividades cotidianas dos gestores intermediários, antes e após a implantação de SI

5.3.1 Percepção dos entrevistados sobre o seu cotidiano de trabalho como gestor

As percepções dos entrevistados sobre o seu cotidiano de trabalho como gestor estão mostradas na TAB. 4.

Tabela 4 – Cotidiano de trabalho dos entrevistados

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Acompanhar	E3, E6	2
Supervisionar e Coordenar	E3	1
Trabalhar muito com número	E1	1
Realizar atividades não rotineiras	E2	1
Supervisionar	E3	1
Atender demandas das Unidades	E4	1
Auxiliar quando necessário	E5	1
Ter um cotidiano pesado	E4	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre quais são as suas atividades cotidianas de trabalho, as respostas dos entrevistados apontam: a atividade de acompanhar outras atividades; supervisionar e coordenar; trabalhar muito com número; realizar atividades não rotineiras; supervisionar; atender demandas das Unidades (dos *Campi*); auxiliar os demais

profissionais quando necessário e que têm um cotidiano pesado de trabalho.

Para Taylor (1970), há a separação entre a concepção e a execução e fragmentação das tarefas. Essa concepção de Taylor (1970) leva a estrutura de controle caracterizada pelo controle direto. Tal concepção pode ser encontrada no relato da entrevistada E5 (p. 111):

[...] o meu cotidiano, ele é de coordenação e supervisão. Porque eu tenho duas divisões: uma de convênio e uma de contrato, eu tenho funcionários experientes, responsáveis, que assumem o trabalho e dão conta do trabalho, no cotidiano e eu supervisiono e sou solicitada quando eu preciso desembaraçar alguma coisa ou auxiliar alguma coisa que está atrasada ou então compartilhar da opinião, alguma coisa. Mas, de um modo geral, nesse aspecto, é tranquilo no cotidiano, aqui. Com os funcionários, tudo bem.

Percebe-se que a gestora intermediária E5 faz a interface entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional estando também disponível aos gerentes operacionais para solucionar problemas relacionados à execução. O controle exercido por E5 é praticamente um controle direto; nos moldes de Taylor (1970), Carvalho e Vieira (2007) e Carvalho (1999); até mesmo pelo leiaute de seu local de trabalho, onde a referida gestora não possui uma sala separada o que facilita o seu controle direto sobre o trabalho executado. Neste caso, E5, seus gerentes subordinados e os executores das tarefas compartilham o mesmo local físico de trabalho, sem divisórias físicas.

É interessante, porque eu sou coordenadora, mas eu não tenho uma sala separada. Eu trabalho junto com todo mundo. Então, eu tenho uma noção perfeita do que está entrando, do que está sendo resolvido, do que está saindo. Porque eu assino o que sai daqui e vai para outra diretoria. E eu participo, eu despacho com eles, eu fico atenta. Não existe um controle rígido. Às vezes, quando eu vejo que a mesa está muito cheia, estou vendo que ele está embaraçado, eu puxo a cadeira e sento, venho despacho com o funcionário, ajudo a desembaraçar ou ele me pede.... Então é uma relação muito tranquila. É um controle muito tranquilo. Acho que tem muito a ver com isso de eu trabalhar junto com eles na sala. (E5, p. 125).

Mas um entrevistado revela fontes de conflitos existentes:

Olha, as diretorias, pessoalmente, eu me relaciono bem. A gente tem alguns problemas. Por quê? Porque as diretorias são ocupadas por professores, muitos deles não têm conhecimento nenhum da administração. Eles desconhecem as leis. Desconhecem direito administrativo. Desconhecem

os princípios básicos do direito administrativo, que são aqueles [...] que o empenho é prévio, que a gente precisa licitar, a gente tem uma dispensa de licitação, acima desse valor a gente tem que licitar. Então, às vezes, eles querem fazer coisas que não podem. Na verdade... procurar: eu posso fazer isso? Eu posso comprar isso, sem licitar? Eu posso fazer uma cooperação técnica ou um convênio com fulano de tal, para repassar esse valor? Não, não pode. Mas por quê? Mas eu vou fazer isso. Mas é porque, eu vou fazer isso, é uma pesquisa, é uma coisa importante. Tudo bem, professor, concordo com você, mas a lei não permite. Então, tem esse impasse, que, às vezes, há diretores que, às vezes, eles ficam com raiva, eles acham que a gente está criando caso, que a gente está emperrando o trabalho deles. Às vezes, pode até afetar o trabalho deles, mas não é. Às vezes eu acho que falta esse entendimento de como é a administração pública mesmo, sabe? (E5, p. 119).

A percepção dos gerentes entrevistados sobre suas atividades cotidianas de trabalho mostra recortes específicos:

Olha o meu cotidiano, meu cotidiano de trabalho, ... como eu te falei eu trabalho com muito número, então é analisando sempre os recursos da instituição, as demandas que surgem para realizar as despesas, os processos, os processos de compras, os processos de despesas e verificando a disponibilidade de recursos, elaborando o orçamento da instituição, o orçamento é anual, vem as suplementações, vem as alterações orçamentárias, você por exemplo trabalha com o relatório de gestão, é uma atividade diária nossa, tem que tá preparando, é o cefet em números, dados estatísticos, ou seja são dados que agente tem de disponibilizar anualmente para a comunidade em geral, então o meu trabalho é um pouco desgastante, mas é um trabalho bom de se fazer. (E1, p. 1).

Bom, é... o serviço, aqui, ele é bem... assim... não é nada rotineiro o nosso serviço. Cada dia chega um processo diferente, uma aquisição diferente, executar um serviço diferente. Então, a gente tem um... e a legislação sempre está mudando, sempre está atualizando. Então, a gente tem sempre que estar fazendo essas atualizações. Então, os processos que chegam aqui, eles são divididos igualmente para os nossos servidores. A gente tenta fazer de forma com que nenhum trabalhe mais que o outro. E sempre a gente está buscando também a atualização, o aperfeiçoamento através de cursos que o pessoal da diretoria de planejamento e gestão tem ajudado bastante, também, a gente. (E2, p. 14).

Para E3 (p. 29): “[...] meu cotidiano de trabalho é supervisionar, vamos assim dizer, tudo que é relativo à extensão, desde a elaboração de normas até a aprovação de prestações de contas das atividades executadas. Então, acompanho todo o processo”.

O meu dia a dia é colher informações, né? Quase diariamente eu lido com supervisores, encarregados. Receber informações, para depois processar,

buscar alguma solução. Porque não adianta... Não dá para ser centralizador numa situação dessas. Então, se você não delegar as coisas para as pessoas que estão participando, não dá. (E4, p. 71).

[...] o meu cotidiano, ele é de coordenação e supervisão. Porque eu tenho duas divisões: uma de convênio e uma de contrato, eu tenho funcionários experientes, responsáveis, que assumem o trabalho e dão conta do trabalho, no cotidiano e eu supervisiono e sou solicitada quando eu preciso desembaraçar alguma coisa ou auxiliar alguma coisa que está atrasada ou então compartilhar da opinião, alguma coisa. Mas, de um modo geral, nesse aspecto, é tranquilo no cotidiano, aqui. Com os funcionários, tudo bem. (E5, p. 111).

Eu procuro fazer exatamente esse acompanhamento das atividades, aqui dentro do CEFET. Apesar da estrutura nossa ser o domínio do trabalho, mas pela diversidade, pelo volume de serviço que a nossa área meio, aqui, onde a gente finaliza as atividades principais, atividade fim da instituição, então tem uma demanda que envolve vários setores dentro na nossa coordenação. Então, sempre que é possível e necessário, eu procuro fazer essa ponte, essa ligação entre as diversas áreas, pra alcançar esse objetivo aí, que é atividade fim da instituição. (E6, p. 98).

A TAB. 5 mostra as atividades cotidianas que consomem mais tempo citadas pelos entrevistados.

Tabela 5 – Atividades cotidianas que consomem mais tempo citadas pelos entrevistados

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Análise dos recursos orçamentários da instituição	E1	1
Verificar o saldo das Unidades (dos campi)	E1	1
Fechamento do orçamento de cada Unidade (de cada campus)	E1	1
Elaboração de edital de licitação para serviços	E2	1
Atendimento aos setores, aos professores, aparar as arestas que surgem	E3	1
Gestão de pessoas, orientar, instruir, escutar, fiscalizar	E4	1
Atividades de controle	E5	1
Atender a grande demanda das Unidades, por ser uma estrutura centralizada na sede	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre as atividades cotidianas de trabalho que consomem mais tempo, tem-se que as respostas são heterogêneas, guardando coerência com as áreas de atuação dos entrevistados. Foram igualmente lembradas: análise dos recursos orçamentários, verificação dos saldos das Unidades (dos *campi*), fechamento do orçamento de cada

Unidade (dos *campi*), elaboração de edital de licitação para serviços, atendimento e desdobramentos, gestão de pessoas, atividades de controle e atender a grande demanda das Unidades (dos *campi*), por ser uma estrutura centralizada na sede:

[...] acho que a elaboração de edital, ela demanda um tempo maior para a gente. Os editais de licitação, alguns, principalmente os de serviço. A gente está até executando um agora, um serviço de vigilância armada. Passagens aéreas, essas licitações de serviço, elas tomam mais tempo, porque elas têm as suas características próprias. Quando é um equipamento já tem, mais ou menos, o edital padrão. (E2, p. 14).

“...atendimento aos professores, atendimento aos outros setores e, vamos assim dizer, aparar as arestas com os outros setores”. E3 (p. 29).

Segundo E4 (p. 72), a sua atividade cotidiana de trabalho como gerente que consome mais tempo é “eu acho que é a gestão de pessoas”.

“[...] mexer com o funcionário, orientar, passar instrução, escutar fiscalizar, essa é a parte que eu acho mais... que toma mais o meu tempo ... apesar que eu tenho função de supervisão, mas também dar um apoio, né? “. (E4, p. 73).

Também foram destacadas as atividades de controle:

Atividades de controle. Por que ela me consome mais tempo? Porque a gente não... a gente não tem, dentro da administração do CEFET, a gente não tem os mesmos níveis de controle nos diversos setores. Então, às vezes, a gente tem que estender um pouco mais o controle nosso. Porque se você quer ter realmente um controle, você tem que estender um pouco mais, porque, às vezes, outro setor não controla tão bem. Então, para você não se perder, você tem que estender um pouco mais o controle do seu setor. Ou seja, tomar conta de um processo lá no setor do outro. (E5, p. 111).

Complementa E6:

Para a gente poder... e toda ela centralizada aqui. Então, a nossa demanda, ela é pesada, porque você tem que atender cada uma dessas pessoas. Cada uma... As pessoas dessas unidades, as pessoas internas, aqui. Então é um volume muito grande. É muito difícil classificar, mas toda ela é, apesar de mais difícil, menos difícil, todas elas são prazerosas. (E6, p. 98).

A TAB. 6 mostra as atividades para as quais os entrevistados gostariam de dedicar mais tempo.

Tabela 6 – Atividades para as quais os gestores intermediários da instituição gostariam de dispor de mais tempo

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Atividades de controle	E1, E5	2
Melhor conhecimento das áreas que temos interface	E2	1
Não tenho preferência não	E6	1
Distribuição de tarefas, idealização, divulgação e promoção das atividades de extensão	E3	1
Gestão de pessoas, instruir, escutar, fiscalizar	E4	1

Fonte: dados da pesquisa.

Das atividades cotidianas de trabalho para as quais os gestores entrevistados gostariam de dispor de mais tempo, destacam-se as atividades de controle. Também foram apontadas: melhor conhecimento das áreas com as quais têm interface; distribuição de tarefas, idealização, divulgação e promoção das atividades de extensão; e gestão de pessoas, instruir, escutar, fiscalizar:

Eu gostaria de dedicar mais tempo no meu trabalho, trabalhando para melhorar os controles do setor, esses controles melhorando a nível da nossa área vai melhorar nas outras áreas também, porque melhorando os controles através da informatização vai facilitar o nosso dia a dia, com certeza a medida que vai informatizando agente vai tendo um retorno de relatórios gerenciais, de tender para fornecer para as pessoas que demandam esse tipo de informação. (E1, p. 2).

Bom... É... Assim... A gente tem ... eu gostaria de ter mais tempo para dedicar a um melhor conhecimento das áreas que temos interface, o Almoxarifado e o Patrimônio. Hoje, como a gente toma conta das licitações das 11 Unidades da Instituição, não existe tempo para isso. Sabe? (E2, p. 14).

Na verdade, o que precisaria ser feito na minha coordenação seria um distribuição de tarefas, porque sendo só um coordenador existe uma sobrecarga. (E3, p. 29/30).

Complementa: "e a idealização acaba sendo feita em casa. Quer dizer: eu não trabalho seis horas pelo CEFET. Eu acabo trabalhando 12, 15". E3 (p. 29).

As atividades que tomam mais tempo no cotidiano de trabalho dos gerentes são as atividades para as quais a entrevistada gostaria de dispor mais tempo.

(...) Uma das atividades que eu gostaria de dedicar mais tempo, é o controle. Eu gosto de controle. Eu acho que a gente sente que quando as atividades estão sob controle, a gente fica mais tranquila, todo mundo fica mais tranquilo, a gente erra menos, a gente coloca a instituição menos em risco. (...) (E5, p. 111).

Mas a entrevistada fala também do tempo para capacitação própria e do grupo.

(...) E gostaria de dedicar mais tempo à capacitação. Tanto eu, quanto os funcionários. Gostaria de ter mais tempo, mais gente trabalhando, para poder as pessoas todas terem tempo de sair do setor, fazerem curso, dedicar e se aprimorar. (E5, p. 111/112).

Na verdade, eu não tenho preferência não. Dentro dessa área meio, que a gente atua, eu gosto de todas elas, todas as etapas do trabalho executado aqui (...) (E6, p. 98).

A TAB. 7 mostra as principais dificuldades no trabalho dos gestores entrevistados.

Tabela 7 – Principais dificuldades no trabalho dos gestores pesquisados

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Muito trabalho para poucas pessoas, quadro administrativo reduzido, falta de pessoal	E1, E4, E5, E6	4
Falta de recursos orçamentários para atender as demandas	E1	1
Uniformizar a forma de trabalhar	E2	1
Lidar com as pessoas	E4	1
Mentalidade do serviço público, encasulamento organizacional, visão departamental	E3	1
Déficit de informatização na instituição	E1	1

Fonte: dados da pesquisa.

No relato das principais dificuldades em seu trabalho como gerentes destaca-se notadamente o relato de que há muito trabalho para poucas pessoas, de que o quadro administrativo é reduzido e há falta de pessoal. Esse relato reflete a percepção por parte dos entrevistados de um reduzido quadro administrativo frente aos serviços a serem realizados.

Também foram lembradas as respostas de falta de recursos orçamentários frente às demandas; necessidade de uniformizar a forma de trabalhar; o lidar com as pessoas e a mentalidade do serviço público em termos de ‘encasulamento organizacional’ através de uma visão departamental.

Observe-se o relato de E3:

[...] o que se chama encasulamento organizacional [...] os setores são fechados em si mesmos. É muito difícil você vencer essa barreira e abrir a porta do outro setor, sentar e conversar, para que os dois setores trabalhem em sequência. (E3, p. 74).

Para ilustrar a percepção dos entrevistados sobre as principais dificuldades em seu trabalho, seguem-se recortes específicos de seus relatos.

As minhas principais dificuldades são exatamente com relação a falta de informatização da instituição, você que trabalha com dados, sabe que o levantamento das informações na instituição não é fácil, como eu falei anteriormente, é preciso melhor informatizar a instituição.

Então as principais dificuldades são a falta de informatização, precisa melhor informatizar a instituição, os setores, para facilitar as rotinas d’agente, no sentido de fornecer relatórios gerenciais, atender as demandas que surgem do setor, falta de recursos às vezes, falta de recursos orçamentários para poder atender as demandas de despesas na instituição, é uma das principais dificuldades. Falta de pessoal, porque as demandas são muitas e muitas vezes não tem pessoal suficiente para atender as demandas. (E1, p. 2).

Bom... É... Na parte de lidar com o pessoal. Cada um é de um jeito, aqui, no nosso setor. Então, cada um trabalha de um jeito. A gente tenta sempre estar conversando para tentar uniformizar isso, tentar fazer com que o serviço ande sem nenhuma dificuldade. Então, essa parte de pessoal é um pouco complicada, por cada um ser de uma forma. É... E na parte dos outros setores, patrimônio e almoxarifado é tentar entender... como está no início da gestão.. tentar entender um pouco mais para poder ajudar de alguma forma. Então, são esses dois pontos: compreender mais o trabalho do patrimônio e do almoxarifado, são setores que eu não tenho muito conhecimento, ainda e o pessoal, o fato de cada um ser, trabalhar de uma forma diferente. (E2, p. 15).

Para E3 (p. 32): “os setores são fechados em si mesmos. É muito difícil você vencer essa barreira e abrir a porta do outro setor, sentar e conversar, para que os dois setores trabalhem em sequência”.

Complementa E3 (p. 32): “trocando as necessidades. Então, o setor pensa assim: ‘isso é bom para mim. Resolveu meu problema, eu não quero nem saber de problema do outro’”.

Para E4 (p. 74): “olha, a maior dificuldade aqui é a falta de estrutura administrativa do CEFET. São poucas (pessoas), o quadro administrativo é muito pequeno, né?”.

Na prefeitura mesmo, são poucas. O quadro é muito pequeno. Aqui, por exemplo, se você tiver que digitar um memorando, uma coisa, você mesmo tem que pegar lá no computador pra fazer. Você não pode passar um esboço para uma secretária, não tem essa pessoa. As pessoas que estão lá, elas têm uma rotina de trabalho delas que não é pequena, né? Então, eu acho que a grande dificuldade aqui é um quadro ruim demais nesse ponto. (E4, p. 74).

Olha, uma delas é o pessoal, em termos de quantidade, É muito trabalho para pouca gente. O trabalho do meu setor, ele exige capacitação, qualificação. Então, eu tenho pouca gente e, às vezes, eu sinto que os meus funcionários ficam muito sacrificados. Eles são exigidos pelo CEFET inteiro, porque eles lidam com o CEFET inteiro. O contrato, ele envolve desde o diretor geral, a prefeitura, o interessado, o fornecedor, o setor de compras, o setor de empenho, o setor de pagamento. Então, a gente acaba envolvendo todo mundo e é um desgaste muito grande e ao mesmo tempo o funcionário tem que fazer outro tipo de trabalho aqui dentro. Então, também é uma dificuldade. (E5, p. 112).

Bom, hoje, a gente tem uma dificuldade com relação ao número dos servidores, principalmente nas unidades do interior. Então, muitas das coisas que poderiam ser realizadas lá, são realizadas aqui, dentro do CEFET, com um número muito pequeno. Se nós pegarmos, comparamos o CEFET de 20 anos com o de hoje, lá na época, há 20 anos atrás, só tinha duas, três unidades e tinha determinado número de funcionários. Hoje, nós estamos aí com 10 unidades, 10 ou 11, e o número de servidores é menos do que tinha há 20 anos. Então, esse é um ponto que a gente...[...]. (E6, p. 99).

5.3.2 Percepção dos entrevistados sobre suas atividades cotidianas de trabalho antes da implantação de sistema de informações

A TAB. 8 mostra como era o trabalho dos gerentes entrevistados antes da implantação do sistema SINAPSE, quais eram as dificuldades, quais eram as facilidades.

Tabela 8 – Antes da implantação do sistema SINAPSE

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
As coisas eram difíceis, a dificuldade era maior	E1, E3, E4, E6	4
Não utilizo o SINAPSE, minha área (ainda) não foi contemplada no SINAPSE	E2, E5	2
O sistema anterior era muito deficiente	E1, E6	2
O sistema anterior não fornecia informações gerenciais	E1, E6	2
Digitava-se praticamente o que se digita hoje e o sistema não dava retorno	E1	1
As coisas não eram difíceis	--	0

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre a situação antes da implantação do sistema SINAPSE, os relatos dos entrevistados apontam para a percepção de que realizar as atividades era difícil, a dificuldade era maior.

Dois dos entrevistados relataram que suas áreas ainda não foram contempladas no sistema SINAPSE.

Também apareceram com a incidência de 2 entrevistados por relato: que o sistema anterior era muito deficiente e que não fornecia informações gerenciais. Um entrevistado relatou que se digitava praticamente o que se digita hoje e o sistema não dava retorno.

Para ilustrar a percepção dos entrevistados sobre a situação antes da implantação do sistema de informações SINAPSE, seguem-se recortes específicos dos relatos.

Bom, antes da implantação do sistema Sinapse, nós trabalhávamos com o sistema SISOFR, que era muito deficiente e não fornecia informações gerenciais. Então, nós tínhamos muita dificuldade no gerenciamento do sistema orçamentário, da execução orçamentária, do acompanhamento dos processos que eram comprometidos, que eram empenhados. Nós não tínhamos as informações de forma atada, de forma de relatório gerencial, era difícil para a gente acompanhar o que estava sendo empenhado, aquilo que foi empenhado e o que não foi empenhado. Então, o sistema Sinapse veio modernizar, veio facilitar muito. É uma ferramenta que ajuda muito,

porque fornece várias informações gerenciais, né? É um sistema mais rápido, mais moderno. Então, existe um diferencial entre o sistema anterior e o sistema atual. Melhorou muito. Não tenha dúvida. (E1, p. 2).

Quando E1 foi solicitado a relatar alguma dificuldade principal que existiria no sistema anterior, respondeu que:

Mais na parte de relatórios gerenciais, mesmo. Não tinha relatório gerencial. Você digitava praticamente as mesmas informações que hoje e o sistema não te dava um retorno, que é a parte de relatórios, né? Na época, não fornecia. Era muito limitado, né? Esse, hoje, é bem mais moderno, mais acessível, mais... e a gente libera o acesso a consulta a todas as unidades. Fora as unidades do interior que já operam o sistema, também, né? (E1, p. 3).

[...] eu não peguei a parte de licitação quando ela era presencial. Então, tudo nosso é eletrônico através do comprasnet. Então, eu não peguei parte sem o sistema do comprasnet e sem siavig. Quando eu entrei aqui, o chefe antigo ele até chegou a utilizar os pregões presenciais, não ter que utilizar sistema, nem nada. Só, que hoje em dia, as licitações, elas têm que ser realizadas eletronicamente. E, se por ventura, a gente utilizar alguma licitação presencial tem que ter uma justificativa para isso. E até hoje não teve necessidade de fazer presencial. (E2, p. 15).

Antes de eu ter acesso ao sinapse, a dificuldade era maior porque eu ficava dependendo da informação do CGAP, que são os dois setores que eu lido mais: CGAP e financeiro, tá? Porque eu fazia as solicitações, mas não tinha certeza se tinham sido realizadas plenamente, parcialmente e em que tempo. Então, fica sempre abordando as pessoas desses dois setores para saber o que tinha acontecido e eu acessando o sinapse eu tenho essa informação online, não preciso ficar incomodando, atrapalhando o serviço dos outros. (E3, p. 35).

Para E3, antes de usar-se o SINAPSE, o acompanhamento do andamento das atividades e processos era manual, presencial.

Também com o uso do SINAPSE, E3 (p. 35/36) passa a relatar: “(antes era) Mais presencial, vamos assim dizer. (Agora) Num ponto é bom, em outro ponto é ruim. Num ponto é bom, que você tem informação mais rápida, mas no outro ponto você se distancia um pouco do teu colega”.

No relato anterior, E3 destaca que, com a implantação do sistema, as coisas melhoraram, a informação vem de forma mais rápida, porém acaba-se substituindo o contato com o colega de trabalho pelo sistema informatizado. Para Mintzberg (2010),

o crescente uso das tecnologias traz consigo a dicotomia entre os benefícios e os malefícios desse uso. É possível dizer que há uma espécie de empobrecimento das relações advinda da substituição do colega de trabalho pelo sistema informatizado.

Para E4, antes da implantação do SINAPSE, existia a atividade manual, através de fichas de papel em arquivo físico de aço. Segundo E4 (p. 79): “(o trabalho) era manual. Através de fichas e arquivo físico de aço. Só a manutenção e organização do arquivo dava muita mão de obra”.

Para E6, (p. 100/101):

Bom, o CEFET, como a gente já disse anteriormente, ele cresceu muito rapidamente. Infelizmente, esse crescimento, tanto em número de unidades, como em número de alunos, de cursos, ele não foi acompanhado no que necessitava mesmo com sistema de informação. Então, hoje, a gente tem uma demanda muito grande, uma dificuldade muito grande para poder buscar dados, informações gerenciais do dia a dia. Então, esse é um grande... um gargalo que tem no CEFET e que a gente começou a trabalhar nele, agora. É claro que já vem trabalhando há mais tempo. Mas a gente está sempre com um déficit aí, ora por questão de pessoal, ora por questão financeira, equipamentos. [...] Porque, a partir do momento que você tem esses dados em tempo real, facilita muito o seu trabalho no dia a dia: você não tem que ficar, toda vez que precisa de uma informação, ter que fazer levantamento, buscar e correndo aquele risco de uma informação não ser igual à outra. Porque toda vez que você faz um levantamento, dentro de um sistema não confiável, você corre o risco de perder alguma informação.

[...]Bom, antes do sinapse nós tínhamos também essas informações. Aí, cai naquela situação que eu te falei: tinha sistemas que a gente trabalhava. Agora, você não tinha as informações na velocidade que você queria. O sistema de informação que a gente tinha aqui era meio lento e você tinha que estar constantemente associando um a outros para poder chegar no resultado. Então, o que se espera do sinapse é exatamente solucionar isso que a gente vinha... é... essa multiplicidade de sistemas. Então, a gente acabar com isso e ter um sistema único, que agregue todas as informações das atividades nossas, aqui, da instituição. (E6, p. 101).

5.3.3 Percepção dos entrevistados sobre seu trabalho após a implantação do sistema de informações

A TAB. 9 mostra, na percepção dos entrevistados, como ficou o trabalho após a implantação do sistema SINAPSE.

Tabela 9 – O trabalho após a implantação do sistema SINAPSE

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Informação mais rápida	E1, E3	2
Ficou melhor	E1, E4	2
O sistema vem atendendo satisfatoriamente	E6	1
Informação mais rápida, mas você se distancia do seu colega	E3	1
A maior dificuldade agora é a descentralização do sistema	E1	1
O sistema fornece várias informações gerenciais	E1	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre a percepção dos gestores entrevistados sobre a situação após a implantação do sistema SINAPSE, tem-se que as respostas dão conta que a informação ficou mais rápida e ficou melhor. Apareceu também o dado que embora tenha melhorado, pois a informação ficou mais rápida, houve um distanciamento do colega de trabalho, o qual não precisa mais ser consultado porque a informação já está no sistema. Esse aspecto dicotômico é abordado por Mintzberg (2010). Foi narrado entre as respostas que a maior dificuldade agora, após a implantação do sistema, é a descentralização do mesmo, ou seja, levá-lo de forma mais efetiva às Unidades da Instituição. Está elencado dentre as respostas que o sistema fornece várias informações gerenciais.

A percepção dos gestores intermediários pesquisados aponta para melhorias como: acesso às informações, a maior rapidez de acesso e a possibilidade de melhores informações, essas melhorias em relação ao sistema anteriormente utilizado.

Para ilustrar a percepção dos entrevistados sobre a situação após a implantação do sistema SINAPSE, seguem recortes dos relatos:

Então, o sistema Sinapse veio modernizar, veio facilitar muito. É uma ferramenta que ajuda muito, porque fornece várias informações gerenciais, né? É um sistema mais rápido, mais moderno. Então, existe um diferencial entre o sistema anterior e o sistema atual. Melhorou muito. Não tenha dúvida. (E1, p. 4).

Ao mesmo tempo, E1 relata:

É, por aí, sim. Nós já descentralizamos uma parte, né? Eu já falei: comprometimento do cadastro do processo, já imprime relatório, já consulta saldo. Nós iniciamos o processo de descentralização. Mas nós precisamos avançar nesse processo de descentralização. Fazer com que eles (as Unidades, os *campi*) passem a executar 100% o orçamento, porque, hoje, não está. Então, o sistema é benéfico para todos nós. É para eles, é para nós, é para a instituição. (E1, p. 4).

Para E3 (p. 35): “(antes era) mais presencial, vamos assim dizer. Num ponto é bom, em outro ponto é ruim. Num ponto (hoje, após o SINAPSE) é bom, que você tem informação mais rápido, mas no outro ponto você se distancia um pouco do teu colega”.

Ou seja, é possível dizer que para E3, o uso do sistema informatizado, num ponto é bom porque você tem a informação mais rápida, mas em outro ponto não é bom, porque você se distancia um pouco do seu colega. Em parte substitui o contato com o colega pelo uso do sistema, empobrece as relações.

Um dos dados encontrados pela pesquisa é que apesar dos benefícios trazidos com o uso do sistema SINAPSE, E3 também relata dificuldades, porque as consultas e relatórios no sistema não estão personalizados para as suas necessidades.

As dificuldades, efetivamente... As facilidades eu já te falei que é a pronta... a informação imediata. Mas, para mim, a dificuldade é que para eu chegar no relatório que eu preciso, se eu tivesse esse relatório feito para mim com as informações que eu preciso, eu tenho entrando no quadrinho, do quadrinho, do quadrinho. Você entendeu? Tem lá um total e eu tenho que entrar lá para ver como o total está distribuído. (E3, p. 36).

Olha, no primeiro momento, eu até te falo que não gosto de precipitar, não, porque ele está sendo implantado na primeira fase, eu sei que para a execução orçamentária, ele vem atendendo satisfatoriamente. É... nós temos alguns ajustes a fazer ainda, principalmente para ter uma abrangência maior na área financeira e contábil, de forma que a gente consiga expandir, depois interligar com o setor de compras, com o setor de almoxarifado, com o setor de patrimônio, principalmente, porque aí a gente fecha essa parte da execução orçamentária. (E6, p. 101).

5.3.4 Percepção dos entrevistados sobre o ganho de autonomia e poder após a implantação de sistema de informações

A TAB. 10 mostra, na percepção dos entrevistados, o ganho de autonomia e poder após a implantação do sistema SINAPSE.

Tabela 10 – Ganho de autonomia e poder após a implantação do sistema SINAPSE – Percepção dos entrevistados

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Ganha-se mais transparência e facilidade	E2, E6	2
Há ganho de controle	E5, E6	2
Facilitou a tomada de decisão, o acompanhamento	E3	1
O sistema atua descentralizando	E1	1
Não ganhei mais poder na sede	E3	1
Não ganhei mais autonomia na sede	E1	1
Ganhei mais autonomia em termos de depender menos de outros setores	E3	1
Há ganho de poder por parte das Unidades (<i>Campi</i>)	E1	1
Há ganho de autonomia por parte das Unidades (<i>Campi</i>)	E1	1
Há ganho de poder por parte da sede da instituição	---	0
Há ganho de autonomia por parte da sede da instituição	---	0
Há ganho de eficiência administrativa para a instituição como um todo	E1	1
A informação torna viável a execução de serviços	E4	1
Há ganho de informação para as Unidades (os <i>Campi</i>)	E6	1
Há ganho de informação para a Sede	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

A respeito da percepção dos entrevistados sobre um ganho de autonomia e poder após a implantação do sistema SINAPSE, encontrou-se, que, ganhou-se mais transparência e facilidade; há ganho de controle; facilitou a tomada de decisão, o acompanhamento; que o sistema atua descentralizando; que não se ganhou mais poder; que não se ganhou mais autonomia; que ganhou-se mais autonomia; que há um ganho de poder por parte das Unidades (dos *Campi*); que há ganho de autonomia por parte das Unidades (dos *Campi*); que há ganho de eficiência

administrativa para a instituição como um todo; que a informação torna viável a execução de serviços; que há ganho de informação para as Unidades (para os *Campi*) e a percepção de que há ganho de informação para a sede da instituição.

Sobre o ganho de controle, percebe-se que houve um ganho para a instituição como um todo. Tanto a sede da instituição, quanto as Unidades (campi) ganharam melhorias no exercício do controle, pois no sistema consta a situação atualizada. Esse aspecto é destacado no relato de E5 e evidenciado no relato de E6.

Para ilustrar, seguem abaixo recortes específicos dos relatos dos entrevistados:

Eu não ganhei autonomia, nada. Pelo contrário: nós temos que passar, descentralizar para que o pessoal... o objetivo é esse: que eles executem o recurso deles, que eles conheçam o orçamento que eles têm e façam sua execução. Que haja assim: eu acredito que vai haver mais agilidade no processo de execução, processo de compras, processo de empenho, na medida de descentralizar os recursos. Pelo menos abrir o processo de compras: abrir o processo de compras, fazer seus empenhos, fazer suas ferramentas. Eles vão ter mais agilidade. Os dirigentes, os gestores das unidades vão ter mais autonomia, sim. Porque vão descentralizar, de fato, os processos de compras, via...usando essa ferramenta do Sinapse. Eles vão ter mais autonomia para poder fazer as suas compras, definir prioridades. Uma série de coisas que melhoram para eles. Não tenha dúvida. (E1, p. 4/5).

É. Veja bem: centralizar em Belo Horizonte, todos os processos de compra, todos os processos de despesa, aí vira um volume muito grande e nós não temos como definir 100% de prioridade, qual é o mais rápido, qual tem que comprar primeiro, qual tem que empenhar primeiro... E é questão de... de... agilidade mesmo, de definição. (E1, p. 5).

Para E3 (p. 37), “não sei se aumentou o poder. Me facilitou a decisão, me facilitou o acompanhamento, mas poder não. Não fiquei mais poderosa por causa do sinapse, não”. A entrevistada E3 afirma que não ficou mais poderosa por causa do sistema de informações. Complementa E3 (p. 37): “autonomia para eu não depender da informação dos outros setores”, para E3 houve ganho de autonomia no sentido de não ter que buscar a informação em outros setores da instituição, pois a mesma agora está disponível no sistema.

E ainda que (E3, p. 38): “mas quem me dá autonomia de trabalho é o meu chefe. Quem cerceia ou não a minha liberdade de trabalho é o meu chefe”.

Para E4,:

A autonomia que tem aqui... aqui é um escritório técnico, né? Então, não tem poder sobre... grandes decisões. Nós temos que pôr todos os sistemas funcionando.

No que tange a parte técnica, por exemplo, de manutenção, de obra, de prestador de serviço agente tem muita autonomia. Mas no tocante à verba, questão de recursos financeiros, aí já não é nossa parte.

[...] a prefeitura, ela é um escritório técnico, que dentro das características de quem trabalha aqui é tranquilo, se é para executar um projeto está ali especificado, se é para licitar tem a lei. Não tem dúvida de trabalho. Não tem por onde escapar. (E4, p. 45).

O relato de E4 corrobora o de E3 no sentido de que em muitos casos, não é o sistema que vai conferir poder, mas em muitos casos vai conferir eficiência administrativa, autonomia no sentido de menor dependência de outros setores.

Para E5, o sistema controla, veja o relato: “não, eu acho que não. Eu acho que sistema, ele não dá autonomia e nem poder. Ele simplesmente controla. E onde tem controle, ele não tem autonomia, nem poder. Tem controle.” (E5, p. 48).

Veja-se o relato de E6:

Olha... Autonomia... eu chamo nem de autonomia, nem poder, não. Eu acho que ganhou foi mais transparência e facilidade para a execução orçamentária. Porque, hoje, a unidade do interior acessa o sistema e ela sabe o quanto é a execução dela. Nós acessamos aqui e sabemos o quanto é a execução da instituição como um todo. Então, a gente tem condição de acompanhar em tempo real a situação orçamentária da instituição, a execução orçamentária dela.

Eu não considero poder, não. Eu acho que é mais controle sobre o que eles tinham. Eu não sei como eles faziam lá, mas era aquele sistema meio capenga. Porque a gente tinha um sistema antigo, eu não sei exatamente o que representava para eles. Mas, hoje, eles têm um sistema que é em

tempo real. Ele mesmo gerencia lá, ele sabe o que ele está fazendo e nós acompanhamos, aqui, aquela parte que ele executa do orçamento dele. (E6, p. 50).

Para Salvi *et al.* (2005), o sistema além de proporcionar o monitoramento do processo produtivo possibilita aos gestores o controle dos funcionários. O SI fortalece o controle, pois é necessária uma permissão para o seu acesso e todas as ações são rastreáveis. Consegue-se assim melhor domínio sobre os outros, obtendo-se os efeitos pretendidos. Segundo Srour (1998), a fonte originária de poder é obtida na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, conseguindo-se os efeitos desejados ou o controle das ações dos outros. Amplia-se então o poder da organização.

Cumprido lembrar que a adoção de um SI permite o exercício do controle com características próprias das tecnologias modernas, o uso dos SIs nas organizações permite o exercício do controle com características tais como: sutileza, que seja feito até mesmo à distância e em tempo real (SALVI *et al.*, 2005). Percebe-se que modernamente esse controle traduz-se em um novo panóptico, modelo de arquitetura o qual permite vigilância constante, descrito por Foucault (2004) e que hoje em dia pode ser incorporado pelo uso das tecnologias da informação nas organizações (SALVI *et al.*, 2005; SILVA *et al.*, 2010; LIMA, PIMENTEL e LIMA, 2007). Também, como para Foucault (2004), a acumulação de saberes sobre o objeto o torna governável, os saberes organizacionais acumulados nos SIs tornam-se em bases de poder disponíveis para os níveis gerenciais. A organização utiliza-se dos saberes acumulados nos SIs para ampliar seu poder e dominação.

Recordando-se que dentre os vários fenômenos relativos à adoção de SIs nas organizações relatados na literatura acadêmica estão: as alterações nas relações de poder e o exercício do controle (SALVI *et al.*, 2005; LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007; SILVA *et al.*, 2010), bem como a distribuição do poder (LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007; SILVA *et al.*, 2010), a dependência da TI (SILVA *et al.*, 2010), a resistência à implantação do SI (SALVI *et al.*, 2005), o controle do trabalho e o controle dos trabalhadores por parte dos gerentes (SALVI *et al.*, 2005; SILVA *et al.*, 2010),

a interferência nos processos internos da organização (SILVA *et al.*, 2010), alteração na quantidade dos níveis hierárquicos nas organizações (SILVA *et al.*, 2010), alterações no processo decisório (SILVA *et al.*, 2010), a pseudoneutralidade dos SIs (LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007), os custos quanto a aquisição e implantação de SIs (SALVI *et al.*, 2005); gestores e desenvolvedores concentrando-se no software, na tecnologia, dando pouca atenção à integração com os usuários (SALVI *et al.*, 2005) etc. Os SIs não são um instrumento neutro, sua adoção impacta a organização como um todo, notadamente em suas relações de poder.

Segundo Silva *et al.* (2010), após a implantação de um sistema integrado de gestão, ocorre uma maior centralização e o poder desloca-se para quem detém a informação e faz uso da mesma para a tomada de decisão. Na instituição pesquisada, o poder advindo do uso dos SIs está disponível aos níveis gerenciais, esses níveis gerenciais, por ocasião desta pesquisa, ainda estão mais concentrados na sede da instituição.

Há várias formas de pensar a autonomia e controle organizacional. Mais controle não significa menos autonomia, no sentido de que se o controle é bom pode-se conferir mais autonomia, em virtude exatamente de o controle ser bom. Poder-se-ia dizer a autonomia controlada.

Outra forma de pensar seria que a autonomia não é conferida apenas pelo uso do sistema, mas sim definida no processo gerencial da instituição. Lembrando-se que E3 (p. 38) relatou: “mas quem me dá autonomia de trabalho é o meu chefe. Quem cerceia ou não a minha liberdade de trabalho é o meu chefe”.

Segundo Batista (2006), o objetivo de usar os SIs é a criação de um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional. Esse autor classifica as informações como, operacionais e gerenciais, sendo as operacionais geradas pelas operações constantes na empresa, em seu nível operacional. E as informações gerenciais são as utilizadas

especificamente para a tomada de decisões inerentes ao processo de planejamento, controle, formulação e acompanhamento de políticas e à interpretação de resultados. O uso do SI permite administrar a organização de uma forma mais clara e esse mesmo uso permite a cada Unidade da instituição (*campi*) um envolvimento mais efetivo com a administração, com as atividades de planejar, organizar, controlar e dirigir.

Segundo Braga e Lima (2007), a partir da década de 1990, os gerentes passam a enfrentar situações ambíguas por causa dos processos de reestruturação por que passam várias organizações para atender ao novo sistema capitalista em construção.

Nesse contexto, afirmam:

Na busca por um melhor arranjo organizacional que possibilite maiores e melhores resultados empresariais, os modelos de gestão caracterizados pelo controle, pela centralização e pela hierarquização passam a ser substituídos por modelos mais flexíveis. (BRAGA; LIMA, 2007, p. 4)

Depreende-se que a flexibilidade é necessária para melhor adequação ao ambiente dinâmico e evolutivo encontrado nos contextos atuais, salvo onde a estabilidade do contexto permita uma organização menos flexível. No caso da organização pesquisada a flexibilidade é bem vinda por ela está inserida em um ambiente evolutivo e dinâmico.

Para Pagés *et al.* (1993) as organizações fazem uso de mediações para alcançar seus objetivos, compondo-se um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas onde as relações de poder ocorrem num contexto de dominação-submissão através do controle exercido pela organização em suas estratégias rumo aos resultados pretendidos. Os SIs revelam-se em ferramentas não neutras para a composição desse processo de dominação-submissão exercendo um controle sobre os participantes da organização e sobre o próprio trabalho.

5.4 Manifestações de poder apontadas pelos entrevistados em seu cotidiano de trabalho

5.4.1 Relações com o primeiro escalão hierárquico da instituição – a Direção Geral – percepção da gerência intermediária

A TAB. 11 mostra, na percepção da gerência média, como está o relacionamento com o primeiro escalão da instituição, a direção geral.

Tabela 11 – Relacionamento com o primeiro escalão da instituição – a Direção Geral – Percepção da gerência intermediária

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Relacionamento tranquilo, muito bom, profissional	E1, E4, E6	3
O Diretor Geral mostra-se acessível	E2	1
Relacionamento formal, amistoso e respeitoso	E3	1
Relaciono muito bem, recebem-me muito bem	E5	1
Sem divergência	E1	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre as relações com o primeiro escalão hierárquico da instituição (a direção geral), destaca-se o relato que o relacionamento é tranquilo, muito bom, profissional. Também houve relatos de que o diretor geral mostra-se acessível; que o relacionamento é formal, amistoso e respeitoso; relaciona-se bem, recebem bem e o relato de que o relacionamento é sem divergências.

Para E1 (p. 6), “o meu relacionamento é tranquilo, de forma profissional, sou um técnico, não é? Então é tranquilo, não tem problema, não tem divergência”.

Bom, o meu relacionamento com a direção é perfeito. O (fulano), que é o diretor geral, é bem acessível, qualquer dificuldade que a gente tem, a gente consegue conversar com ele e o diretor de planejamento e gestão, que é o (beltrano), super tranquilo, o acesso também. E o retorno é muito rápido, dele. Tanto da DPG quanto da diretoria geral. (E2, p. 21).

Para E3 (p. 38), é “de forma formal, amistosa e respeitosa”.

Para E4 (p. 81), “ah, é muito boa. Tenho uma boa relação. O diretor já foi diretor da minha área, né? Já tive uma parceria boa, eu sou comunicativo, tanto com o diretor geral, [...] Então a relação é muito boa”.

Com a direção geral eu me relaciono muito bem. A direção geral, eles me recebem bem, me ouvem, às vezes, eu tenho a liberdade de ir lá e dar opinião, de alertar a direção geral naquilo que eu acho que não está correto, o que precisa ser agilizado. Eu tenho essa liberdade e de um modo geral eu sou ouvida. (E5, p. 118).

[...] O meu relacionamento, eu considero excelente. Um relacionamento profissional, [...] O histórico meu na instituição, as pessoas me conhecem, sabem o tempo que eu estou aqui, o que eu faço aqui dentro, como eu faço, conhecem minhas opiniões e o meu ponto de vista. Então, minha relação com a direção é excelente. Não tenho nada a considerar, não. (E6, p. 102).

5.4.2 Relações com o segundo escalão hierárquico da instituição – as Diretorias de Áreas e Diretorias de Unidades – percepção da gerência intermediária

A TAB. 12 mostra as relações da gerência intermediária com o segundo escalão da instituição, as diretorias de áreas e de Unidades (dos *campi*).

Tabela 12 – Relações com o segundo escalão da instituição (Os Diretores de Áreas e de Unidades-*Campi*) – Percepção da Gerência Intermediária

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Relaciono bem	E1, E2, E4, E5	4
Relaciono muito bem	E3	1
Excelente	E6	1
Relaciono bem. Temos alguns problemas por falta de um conhecimento técnico (básico) de funcionamento da administração pública pelos Diretores-Docentes	E5	1

Fonte: dados da pesquisa.

A percepção dos entrevistados sobre suas relações com o segundo escalão da instituição (as diretorias de áreas e diretorias de *campi*), estão com uma incidência

de 50% das respostas dizendo que se relacionam bem. O percentual de 33% aparece com respostas dizendo que as relações são tranquilas. Com um percentual de 17% de incidência, cada, aparecem as respostas de que se relacionam muito bem; que é excelente; e que há alguns problemas nas relações com o segundo escalão. Começa então a revelar-se conflitos. Destaca-se a percepção de E5.

Para E1 (p. 7), “relaciono bem também, da mesma forma, aliás, na instituição não tenho problema de relacionamento profissional não, relaciono bem com todos os servidores com todos os colegas da instituição”.

Para E4:

Entrevistado: Como eu te falei, são pessoas que estão comigo há muito tempo. Então, aprendi muito com eles. Eu aprendi muito com o [...] aprendi muito com o [...], entendeu? Então eu tenho aprendido muito com essas pessoa, com o Prof. ... que está na administração,... me escapou o nome..., São professores, né, gostam de passar informações! (E4, p. 89).

Para E5:

Olha, as diretorias, pessoalmente, eu me relaciono bem. A gente tem alguns problemas. Por quê? Porque as diretorias são ocupadas por professores, muitos deles não têm conhecimento nenhum da administração. Eles desconhecem as leis. Desconhecem direito administrativo. Desconhecem os princípios básicos do direito administrativo, que são aqueles que a gente só pode fazer aquilo que está escrito, que o empenho é prévio, que a gente precisa licitar, a gente tem uma dispensa de licitação, acima desse valor a gente tem que licitar. Então, às vezes, eles querem fazer coisas que não podem. Na verdade... procurar: eu posso fazer isso? Eu posso comprar isso, sem licitar? Eu posso fazer uma cooperação técnica ou um convênio com fulano de tal, para repassar esse valor? Não, não pode. Mas por quê? Mas eu vou fazer isso. Mas é porque, eu vou fazer isso, é uma pesquisa, é uma coisa importante. Tudo bem, professor, concordo com você, mas a lei não permite. Então, tem esse impasse, que, às vezes, há diretores que, às vezes, eles ficam com raiva, eles acham que a gente está com... que a gente está emperrando o trabalho deles. Às vezes, pode até... trabalho deles, mas não é. Às vezes eu acho que falta esse entendimento de como é a administração pública mesmo, sabe? (E5, p. 125).

A nossa relação é excelente, porque o objetivo nosso aqui é facilitar as coisas para que o CEFET, as coisas do CEFET aconteçam. Todas as áreas do CEFET. (E6, p. 103).

5.4.3 Relações com seus subordinados – percepção da gerência intermediária

A TAB. 13 mostra como os entrevistados relacionam-se com seus subordinados.

Tabela 13 – Relacionamento com os subordinados – percepção da gerência intermediária

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Bem	50%	3
Profissionalmente	33%	2
Tranquilo	33%	2
Já tivemos problemas	E2	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o relacionamento com os subordinados, encontrou-se com 50% de incidência a resposta de que esses relacionamentos são bons. Com o percentual de 33%, cada, está a resposta de que é profissional e de que é tranquilo. Aparece a resposta de que já houve problemas nas relações com os subordinados com uma incidência de 17% das respostas.

Para E1 (p. 8): “também, relaciono bem, relacionamento tranquilo, de forma profissional”.

O entrevistado E2 relata problemas com funcionários em determinadas épocas, mas que, segundo ele atualmente a situação é tranquila.

Bom, a relação aqui também é, com todos eles, é super tranquila. A gente nunca... A gente já teve problema, aqui, anteriormente, com um ou dois servidores, mas que não estão aqui mais. E a relação, hoje, de trabalho e pessoal... eu acho que hoje está até no momento em que a gente conseguiu trazer algumas pessoas para cá que conseguiu até unir mais o nosso grupo. Então, a relação nossa, aqui, é super tranquila. (E2, p. 23).

Para E4:

É boa. Eu acho que a relação com minha equipe é muito boa. Eu não tenho muito contato próximo com a limpeza, que é um número maior, porque a limpeza é muito grande. Mas o pessoal da segurança, que eu sou mais atento, das portarias, tranquilo. E meus encarregados de limpeza a proximidade é grande. É próximo mesmo. É oportunidade mesmo, já de longo tempo diariamente. (E4, p. 89).

Para E5:

Olha, o meu relacionamento com os meus subordinados... Essa palavra “subordinado” no serviço público, ela é um pouco imprópria, né? Porque eu acho que no serviço público a gente não é, a gente está chefe, né? Então, hoje os meus subordinados, eles estão subordinados em termos hierárquico da equipe de trabalho, principalmente. Eles sabem o trabalho que eles têm que fazer. Meu papel é ser responsável pelo serviço deles, aqui e eles são a força de trabalho do setor. Então, eu tenho que passar serviço para eles, eu tenho que cobrar deles, eu tenho que... né?.. controlar a entrada e saída do trabalho. Eu não tenho interferência no horário de trabalho deles. Eles têm um contrato de trabalho, um horário de trabalho deles. As concessões de horário quem faz é a diretoria, eu não influencio no salário deles, as gratificações que eles recebem ou não. O que eu procuro fazer com os meus subordinados é ser justa com eles, manter um ambiente bom de trabalho e procurar não deixar ninguém ficar mais sobrecarregado do que o outro e ter um ambiente de igualdade entre eles. (E5, p. 126).

Para E6 (p. 104): “é outra relação muito boa. É... eu procuro...Aliás, nem procuro, é meu jeito de ser, eu sou amigo de todo mundo, a gente trabalha com esse espírito de colaboração, de respeito mútuo, então, a nossa relação é muito boa e saudável”.

Para Laudon e Laudon (2004), o campo de estudo sobre os SIs, em geral, pode ser dividido em abordagens técnicas e comportamentais e que eles são sistemas sociotécnicos. Como sistemas sociotécnicos, os SIs se posicionam na área antropocêntrica, onde o homem é colocado no centro de gravitação do sistema. O entendimento do elemento humano nos sistemas de informações torna-se importante.

5.4.4 Relações mais fáceis – Percepção da gerência intermediária

A TAB. 14 mostra os grupos com os quais os entrevistados têm maior facilidade de relacionar-se.

Tabela 14 – Grupos (superiores, pares, subordinados) com os quais os entrevistados têm mais facilidade de se relacionarem

Itens Discriminados	(continua)	
	Entrevistado	Total
Com todos	E1, E3, E6	3

Tabela 14 – Grupos (superiores, pares, subordinados) com os quais os entrevistados têm mais facilidade de se relacionarem

Itens Discriminados	(conclusão)	
	Entrevistado	Total
Com os subordinados	E2, E4	2
Com os pares	E5	1
Com os superiores	----	0

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre com qual dos grupos têm mais facilidade de relacionarem-se, destaca-se com uma incidência de 3 respondentes, que com todos os grupos. Dois respondentes disseram que com os subordinados e 1 entrevistado que com os pares. Nenhum dos entrevistados citou explicitamente que tem mais facilidade de relacionar-se com os superiores.

Para E1 (p. 8), “olha eu não tenho separação de facilidade de relacionar melhor com A, ou B, ou C não, meu relacionamento é bom com todos os servidores, com todos os colegas, de forma muito aberta, muito profissional [...]”.

Para E2, sua facilidade maior de relacionar-se é com os seus subordinados.

Olha, facilidade, eu não tenho... facilidade de me relacionar eu tenho com todos eles. Tanto com os colegas, quanto com meu diretor, quanto com diretores de outras unidades, quanto com o diretor geral. Existe é claro, uma situação que você não vai ficar procurando diariamente o diretor geral. Você só vai procura em casos mais importantes que você não consiga resolver em outros níveis. Por uma questão de atribuições de todos. Mas não que o relacionamento seja mais difícil, complicado ou coisa que valha. (E3, p. 50).

Bom, com quem eu tenho mais facilidade é com meus subordinados, né? E desses subordinados, os que eu mais tenho mais proximidade e mais facilidade é com o pessoal da segurança, que são os vigilantes e os porteiros. Além dos encarregados e do transporte. (E4, p. 62).

Para E5 (p. 112): “[...] com os pares. Eu acho que é por essa necessidade que a gente tem de cooperar uns com os outros”.

Para E6 (p. 118): “para mim não faz diferença nenhuma, não. Eu relaciono bem com todos eles”.

5.4.5 Relações mais difíceis – percepção da gerência intermediária

A TAB. 15 mostra os relacionamentos mais difíceis na percepção dos entrevistados.

Tabela 15 – Relacionamentos mais difíceis segundo a percepção da gerência intermediária

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Não tenho dificuldade de relacionamento, é tranquilo	E1, E6	2
Com as áreas de contratos e convênios e orçamentária e financeira, por não estarem completamente definidas as funções de cada um	E2	1
Com os colegas de outros setores	E3	1
Com a equipe de terceirizados da limpeza, quadro numeroso, muita rotatividade, baixa instrução, rebeldia	E4	1
Com as Diretorias, cargos ocupados por professores sem conhecimento de administração pública	E5	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre as suas relações mais difíceis, 33% das respostas dos entrevistados indicam que não há dificuldades de relacionamento, que o relacionamento é tranquilo.

Com uma incidência de 1 entrevistado por resposta apareceram os relatos que os relacionamentos mais difíceis são com os colegas de outros setores; com as diretorias (que são cargos ocupados por professores, geralmente sem conhecimento de como funciona a administração pública), com a equipe de terceirizados da limpeza (no caso de E4); e com a área de contratos e convênios e com a área orçamentária e financeira (no caso de E2).

Para E2 (p. 25), “há os atritos com as coordenações de administração e finanças, de convênios e contratos, por não estar completamente definida a função de cada um”.

Para E3 (p. 53), “às vezes, os relacionamentos mais difíceis são com os colegas de outros setores”, justificando que seria pela diferença de visão administrativa.

Tabela 16 – Prazer na atividade de gerência intermediária na instituição

(conclusão)

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
A produção intelectual, no sentido de imaginar coisas, processos, a percepção das coisas que podem ser melhoradas	E3	1
Quando vem um órgão de controle aqui e pega os nossos processos e vão esmiuçando, procurando, e no final eles acham muito pouca coisa que a gente errou, não demos prejuízo a ninguém	E5	1
Saber que você faz parte de uma equipe e que o seu trabalho apresenta resultado	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o que dá mais prazer na atividade de gerência intermediária na instituição, aparece com 50% das respostas que é ver o resultado do trabalho. Aparecem com 17% das respostas, cada, o saber que você faz parte de uma equipe e que o seu trabalho apresenta resultado; a produção intelectual; e o quando um órgão de controle vem fiscalizar e acha pouca coisa errada.

É o resultado do seu trabalho ao final do dia, ao final do mês, poder oferecer um produto final, o que é o produto final nosso, é a liberação de todos os processos, as demandas que foram solicitadas, os recursos, os comprometimentos das despesas, liberando os recursos. É um relatório, o relatório de gestão, bem feito no final do ano, gestão da administração, são os dados estatísticos nosso, ..., são os produtos que nós trabalhamos aqui e que oferecemos, cada um no seu momento adequado, isso aí agente fica satisfeito e também o relacionamento com as pessoas, de cultivar a amizade, isso aí é importante. (E1, p. 8).

Para E2:

Olha, eu gosto muito dessa área de licitação, que é uma área que não é rotineira. Todo dia a gente chega aqui tem uma coisa nova acontecendo, uma aquisição nova, um serviço novo, uma legislação nova, um curso que tem que fazer. Então, assim, eu tenho prazer em estar aprendendo e correndo atrás para que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, aqui. É... eu atuei esses quatro anos na administração e estou aprendendo até hoje. Então, isso aí me dá prazer. (E2, p. 25).

Para E3:

Eu acho que é a produção intelectual, no sentido de imaginar coisas, de

processos novos... é... percepções de coisas que podem ser mudadas, melhoradas e conseguir fazer com que elas aconteçam. Nem sempre a gente consegue, às vezes você precisa dá os passos pra trás, reelaborar, para conseguir os objetivos. Mas, assim, isso me dá prazer. (E3, p. 53).

Para E4:

Ah, é o resultado, né? Aqui é muito dinâmico, a gente tem várias mudanças de rotina de trabalho. Eu estou aqui há 20 anos, NE, muda várias vezes por ano devido, devido, por exemplo, a algum fato externo, por exemplo, um controle mais efetivo da portaria, está implantando um sistema novo de crachá, de cancela e por aí vai... (E4, p. 92).

Para E5:

O que me dá mais prazer, por exemplo, é quando vem um órgão de controle aqui e pega os nossos processos e vão esmiuçando, esmiuçando, procurando, procurando e no final eles acham muito pouca coisa que a gente errou e a gente vê que a gente não deu prejuízo ao erário, não deu prejuízo a ninguém e conseguiu manter um nível de qualidade no nosso trabalho. (E5, p. 98).

Para E6:

Olha, não é bem na condição de gerente, ou de diretor ou de coordenador. O que dá mais prazer é você saber que você faz parte de uma equipe, que você faz um trabalho e que ele apresenta resultado. Você relaciona com todo mundo aqui dentro para quê? Para alcançar um objetivo. E quando a gente chega ao final de um exercício, sabendo que aquilo que foi proposto, que aquilo que a gente tinha no início do ano como meta foi alcançada, isso é a maior satisfação que a gente tem. Isso que é que o prazer do trabalho nosso. (E6, p. 104/105).

Para Pagés *et al.* (1993), o prazer está ligado à conquista e dominação, ao passo que a angústia liga-se à onipresença dos controles. Para Foucault (2006), as manifestações das relações de poder apontam não só conflito, confronto e competitividade, mas também atuam positivamente ao nível do desejo e do saber, o poder não impede o saber, mas sim o produz. Os relatos mostram essa face positiva do poder, o prazer advindo da conquista e dominação, onde os gestores intermediários alferem prazer da atividade gerencial e saberes são gerados pela produção intelectual dos gerentes, os relatos parecem confirmar à teoria.

5.4.7 O que ocorre quando há divergência de opiniões

A TAB. 17 mostra, na percepção dos entrevistados, o que acontece quando há divergência de opiniões.

Tabela 17 – O que é feito quando há divergência de opiniões

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Diálogo, persistindo a divergência, recorre-se ao(s) superior(es)	E2, E4, E6	3
Diálogo, chega-se a um consenso, é meramente profissional, o que há são visões diferentes	E1	1
Diálogo, respeita-se a hierarquia, procuro ver o que é melhor para a instituição	E3	1
Prevalece o interesse de quem é hierarquicamente superior	E5	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o que acontece quando há alguma divergência com outros profissionais da instituição, destaca-se o relato de que se procura resolver através do diálogo, persistindo a divergência, recorre-se aos superiores. Foi também relatado que através do diálogo chega-se a um consenso e que as questões são meramente profissionais; que é através do diálogo respeitando-se a hierarquia e procurando-se ver o que é melhor para a instituição e ainda o relato de que prevalece o interesse de quem é hierarquicamente superior.

Esses relatos mostram manifestações das relações de poder, destacando-se a submissão à hierarquia, onde se respeita o nível hierarquicamente superior e prevalece seu interesse.

Segundo Weber (1998, p. 43): “o poder significa a possibilidade de fazer triunfar no seio de uma relação social a sua própria vontade, mesmo contra resistência, qualquer que seja a base em que se baseia tal possibilidade”. Sendo assim, por esses meios, os gerentes da cúpula estratégica conseguem fazer valer seus interesses através de um poder legitimado na estrutura hierárquica da instituição.

Os gerentes superiores compõem a própria ou estão mais próximos da cúpula estratégica da instituição representando os detentores maiores do processo decisório dentro da instituição, os responsáveis pelos rumos da organização, os que respondem pela organização. Para Marx (1974), o poder está relacionado às relações de produção, configurando-se em lutas de classes. Se há lutas de classes, a submissão dos funcionários à cúpula estratégica é relativa e dinâmica, porém imbuída dos aspectos de submissão à hierarquia e essa é legitimada formalmente pela instituição.

Para Weber (1998), a autoridade racional-legal tem seu suporte de aceitação na crença em regras e normas e, segundo o autor, é característica das sociedades modernas fundamentadas na razão e no contrato social. Os gerentes superiores aos gerentes entrevistados são diretores de áreas dentro da instituição e possuem seu poder legitimado pela organização, através de normas e pelo posicionamento formal na hierarquia. Sendo assim, os gerentes intermediários entrevistados, por vezes acabam submetendo-se à vontade de seus superiores, a alta gerência, embora, por vezes apresentem resistência fundamentada. Por vezes também, os superiores funcionam como mediadores e solucionadores de impasses em seus níveis hierárquicos subordinados.

Seguem-se recortes específicos dos relatos para ilustração.

Olha, não há divergência de interesses, entre mim e qualquer servidor da instituição, o que pode haver, às vezes, é ponto de vista, mas é meramente profissional, é, acha de um jeito, fulano acha de outro jeito, chega num consenso fácil e não há divergência. (E1, p. 9).

Bom, isso aí acontece, com relação a trabalho. O que a gente tem feito é... faz reuniões, tenta conversar, tenta chegar a um acordo e quando isso não acontece, a gente senta com os nossos superiores para que eles definam. Então, isso tem acontecido. (E2, p. 25).

Depende do nível dele, né? (risos). Se ele for diretor geral (risos) dane-se a minha divergência e é tudo o que ele quer. Mas, vamos assim dizer: via de regra, que procuro conversar e explicar os meus pontos de vista. E a pessoa explica os dela também. Às vezes a gente conclui que realmente que o que ela está expondo é interessante, importante, tal e prevalece, de

alguma forma, o interesse dela, o interesse entre aspas. Mas eu procuro sempre ver o que é melhor para a instituição, não para a mim. Entendeu? [...] E se a pessoa também estiver vendo o quê que é importante para a instituição e me mostrar o quanto e como, ok, a gente chega lá num ponto. Mas se for uma coisa hierárquica, e a pessoa cismar que não quer, não quer. Paciência. Vai fazer o quê? Eu volto para a minha cadeira e continuo a minha vida. (E3, p. 54).

Eu acho que é o diálogo, né? Eu prefiro levar a alternativas e levar também as consequências, né?. Então, se tem divergência, então vamos fazer assim, esforço mesmo, porque pode dar certo. Agora, eu não sou o dono da verdade, eu acho que uma divergência saudável é muito boa, né? Agora, quando a pessoa já não quer aquela situação, aí eu recorro ao superior. (E4, p. 93).

Na verdade, essa diferença dentro da instituição, sempre prevalece a hierarquia. Na minha experiência é assim. Então, se eu tenho uma divergência de interesses com o diretor de administração, prevalece o interesse dele, porque, hierarquicamente, ele é superior a mim. Na minha experiência sempre foi assim. (E5, p. 128).

É aquela questão, né? Nós vamos sentar e discutir. Nós vamos conversar, né? Agora, os argumentos vão ser apresentados e um vai ter que convencer o outro, né? No caso de uma dificuldade, de um impasse, cabe a gente usar a hierarquia mesmo, né? Vai, vamos dizer, para o andar de cima para poder mediar a situação e ver qual o melhor caminho. Mas, ninguém aqui dentro, até nesses anos que eu estou aqui, se sente obrigado a fazer aquilo que não concorda. Então, a estrutura é essa: é sentar, discutir, conversar e procurar a melhor solução. (E6, p. 105).

5.4.8 Formas de colaboração ou cooperação entre membros da instituição

A TAB. 18 mostra a percepção dos entrevistados quanto às formas de colaboração ou cooperação entre os membros da instituição.

Tabela 18 – Formas de colaboração ou cooperação entre membros da instituição – percepção da gerência intermediária

(continua)

Respostas	Entrevistado	Total
Cooperação com o colega ajudando a resolver problemas emergenciais, coisas urgentes	E1	1
Apesar dos atritos com o Financeiro e com o Contratos, as áreas são completamente ligadas. Há dependência mútua. Procura-se uma celeridade, onde, por exemplo, Contratos aproveita nosso edital para a minuta do contrato.	E2	1

Tabela 18 – Formas de colaboração ou cooperação entre membros da instituição – percepção da gerência intermediária

(conclusão)

Respostas	Entrevistado	Total
Conversações para melhor funcionamento e estruturação da área de Extensão, atendendo demanda dos órgãos de controle	E3	1
Boa parceria com o pessoal de Contratos	E4	1
Colaboração, cooperação, comunhão entre os pares Coordenadores, o trabalho é interligado, senão a máquina pára	E5	1
Conversar com as pessoas, no diálogo você passa e recebe orientação, recebe sugestões, é uma troca	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

Quando perguntados sobre formas de colaboração ou cooperação entre membros da instituição, as respostas são heterogêneas, com igual ocorrência de incidência das respostas.

Para Barnard (1971), está entre as funções do gerente a manutenção da disposição de cooperação. Para esse autor, se a organização atende as necessidades individuais ao mesmo em que atinge seus próprios objetivos, é de se esperar que a cooperação entre os membros continue. Para ele, os gestores devem obter autoridade, tratando com respeito e competência seus subordinados.

Para ilustrar a percepção dos entrevistados quanto às formas de colaboração ou cooperação entre os membros da instituição, seguem-se recortes específicos dos relatos.

Para E1 (p. 9), “você está em dificuldade, numa situação emergencial, oh, isso aqui é urgente, tal, é uma forma de você cooperar com o colega e ajudar a resolver os problemas mais emergenciais”.

Para E2:

Bom, a área nossa, aqui, apesar dos atritos com o financeiro e com o contrato, quando acontece, são áreas completamente ligadas, né? Divisão de contratos, eles dependem da gente, assim como a gente depende deles também. E o financeiro também. O orçamento e finanças. Então, a gente tenta é... para que o processo seja feito de uma forma mais ágil, a gente tenta facilitar, por exemplo, divisão de contrato: eu faço meu edital, ele aproveita completamente meu edital para fazer a minuta de contrato dele, então a demanda de tempo dele cai bastante. O financeiro, o orçamento e finanças, a gente... é, a ligação mais é com contrato e com divisão de compras. A gente tenta fazer, andar sempre juntos, de forma que o processo não demore tanto, não demande tanto tempo e seja feito no menor prazo possível. A gente tem trabalhado em cima disso. (E2, p. 26).

Para E3:

A gente tem mantido conversações, desde o começo, porque antigamente acho que não tinha essa proximidade, porque a diretoria de extensão não tinha a incumbência de fazer esse acompanhamento financeiro. Os projetos eram todos feitos na fundação. Então, essa é uma coisa que foi implantada a partir de 2006, onde teve aí uma dessas auditorias mega do TCU e foram gerados alguns relatórios dizendo que a arrecadação tinha que ser feita aqui, que o financeiro e o departamento de pessoal era aqui. Daí, foram implantados os encargos para os concursos. Então houve uma série de mudanças. (E3, p. 54).

Para E4:

Eu posso citar, aqui, por exemplo, eu tenho uma grande parceria com o pessoal da divisão de contratos, são eles que fazem os contratos dos prestadores de serviço, né, então, e eu cuido da execução dos contratos aqui, nossa parceria é grande. Então, eu corro atrás, fiscalizo... e a gente tem muita afinidade, um bate bola bacana, a gente tem reunião, conversa, resolve. Tenho muita afinidade com eles, eu conheço, vem cá, a gente resolve. Então, quanto menos burocracia, melhor. Eu acho que é por aí. (E4, p. 93).

Para E6:

É, essa forma da gente trabalhar, que é exatamente isso que eu estou dizendo, no meu caso especificamente que eu converso com todo mundo, gosto de conversar com todo mundo, eu acho que nesse momento que você conversa, que você passa orientação, você também recebe orientação, você recebe sugestão. Então, isso aí facilita o trabalho da gente. A gente recebe muita colaboração, tanto do escalão de cima, como do de baixo. As pessoas nos ajudam, porque quem está executando, às vezes conhece um caminho mais fácil do que aquele que estou imaginando em determinado momento. Então, toda colaboração é bem vinda. Isso aí a gente só consegue com confiança e diálogo. (E6, p. 105).

Percebe-se, que para E6, as relações são construídas com confiança e diálogo.

5.4.9 Formas ou situações de disputa e competição entre membros das equipes da instituição

A TAB. 19 mostra, na percepção dos entrevistados, as formas ou situações de disputa e competição entre membros das equipes da instituição.

Tabela 19 – Formas ou situações de disputa e competição entre membros das equipes da instituição
– percepção da gerência intermediária

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Não há disputa ou competição, uma progressão funcional é pelo mérito (um curso, tempo de casa)	E1	1
Há brincadeiras, mas é exceção, em geral não vejo um tentando prejudicar o outro não	E2	1
Nos Conselhos, disputa entre ensino, pesquisa e extensão. Ensino e pesquisa são prioridades, a extensão fica com o que sobrar	E3	1
Sinto uma retenção de informações por parte do <i>Campus</i> II. Não há cooperação.	E4	1
É raro, mas às vezes, alguma tentativa de algum chefe de divisão tentar impor algo na minha área, então eu aparto, vou ao chefe dele e resolvo	E5	1
Temos aqui, mas não num caráter destrutivo. Cada um tem suas responsabilidades, suas metas, a competição é respeitosa e visa o crescimento da Instituição. É tranquila, é saudável	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

Quando solicitados a citar formas ou situações de disputa e competição entre os membros das equipes da instituição, os entrevistados responderam de forma heterogênea, sendo suas respostas colocadas na tabela correspondente.

Para E1:

Eu acho, pelo menos do meu ponto de vista, não tem disputa profissional, porque aqui é serviço público, todos são concursados e não vejo disputa ou competição entre os colegas, para você galgar uma progressão funcional, você tem que fazer por merecer, ter um curso de formação, ou um tempo de casa, para você ser beneficiado com alguma coisa, tem que ter um merecimento. (E1, p. 9).

Para E2:

Bom, o que eu percebo, aqui, a gente até brinca que tem alguns servidores, aqui, que eles, quando surge oportunidade de alguma coisa, apareceu um curso, apareceu inscrição de alguma coisa para fazer, isso aí, a gente até brinca que na Coordenação que tem alguns que chegam e falam assim: “ah, você fez a inscrição daquele curso? Não. Pois é. Ela acabou ontem”. Então, existe esse tipo de coisa. Mas, não é geral. É uma pessoa ou outra que faz esse tipo de coisa. É... Não vejo ninguém tentando prejudicar alguém, competir. Não vejo esse tipo de competição, não vejo aqui dentro, não. (E2, p. 26).

Para E3, há disputas por alocação de recursos e disputas para defender projetos. Para essa entrevistada, há disputa entre os membros da instituição no sentido em não se fortalecer tal diretor, ou tal diretoria.

É. O departamento tem a parte da aprovação da atividade no que refere aquela atividade não interferir no ensino. Tá? Porque a função básica do CEFET é o ensino. Então, eu tenho que ter o cuidado de que as outras atividades, tanto pesquisa e extensão, não prejudiquem a atividade ensino. Tá? (E3, p. 59).

Para Barnard (1971) é função dos gerentes promover a cooperação, para esse autor, se as relações forem de ganha-ganha, a tendência é que a cooperação perdure.

O entrevistado E4 relata conflitos:

[...] quanto ao *campus* II, eu sinto que não há uma cooperação.. muita retenção de informação, problemas que poderiam ser resolvidos, esperam chegar num patamar superior... Então a pessoa ou as pessoas que estão lá, querem fazer um bom trabalho. Mas, talvez sintam um pouco, vamos dizer, sentem um pouco ameaçadas, inseguras em relação à posição da prefeitura (área dentro do CEFET-MG). (E4, p. 93).

Para E4, há retenção de informações, falta de cooperação, gerando conflitos. Os SIs estão entre os instrumentos que podem ser utilizados para compor um tratamento e buscar solucionar esses problemas. A solução, porém, pode exigir considerações mais amplas.

Para E5:

Olha, disputa e competição... O que há, por exemplo, às vezes, são... muito raro isso. Pelo menos no nível nosso, de coordenação, atualmente, ele é raro. Em função dessa necessidade que a gente tem de cooperação. Entendeu? O que há, por exemplo, às vezes, por exemplo, algum, vamos supor, algum chefe de divisão de uma outra coordenação que, às vezes, ele pensa impor alguma coisa para cá, aqui, no meu setor, mas aí eu já aparto, vou lá no chefe dele a gente faz a ... da coisa. É muito raro. No nosso nível de coordenação, é. Acredito eu, que em função da nossa necessidade de cooperação no trabalho. (E5, p. 129).

Para E6:

Bom, essa questão aí de disputa, ela tem um caráter...quando você fala em disputa e competição, a gente tem ela aqui dentro, mas não nesse... vamos dizer assim... eu não percebo nesse caráter assim...vamos dizer...destrutivo para instituição. Não é. Eu acho, que o seguinte: nós temos várias áreas fins, aqui dentro e cada um tem a sua responsabilidade, sua meta. E nós temos uma diretoria que fica por conta de executar a parte meio dessas diretorias. Então, o que a gente aí é uma corrida, cada um querendo resolver a sua diretoria e dentro de outra estrutura que é para resolver de todo mundo que é a nossa diretoria, que é a de planejamento. Então, eu acho que o que a gente de competição de disputa aqui dentro, ela é respeitosa e ela visa o crescimento da instituição. Para mim, ela é muito tranquila e saudável. (E6, p. 105).

No relato de E6, embora possa supor-se uma mediação ideológica de Pagés et al. (1993), torna-se possível também analisar que a visão de E6 pode ser explicada pela colaboração, assim como para Barnard (1971), o qual afirma que dentre as funções do gerente está a manutenção da disposição de cooperação. Para esse último autor, os gestores devem obter autoridade, tratando com respeito e competência seus subordinados.

5.4.10 Situações de constrangimento vivenciadas ou presenciadas pelos gerentes intermediários

A TAB. 20 mostra situações de constrangimento, no relato dos entrevistados, referentes às relações de poder, as quais vivenciaram ou presenciaram no ambiente de trabalho.

Tabela 20 – Situações de constrangimento vivenciadas ou presenciadas – percepção dos entrevistados

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Não me lembro	E3, E6	2
Não, eu não tenho conhecimento dessas situações não, aqui é tranquilo, é de forma equilibrada	E1	1
Na gestão atual, às vezes, acontece sim, aconteceu	E2	1
O caso da “calourada” que havia sido proibida no <i>Campus II</i>	E4	1
Nunca passei por constrangimentos relacionados ao poder	E5	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre situações de constrangimento, relacionadas às relações de poder, citadas pelos entrevistados tem-se que 2 respondentes afirmam que não se lembram. Um respondente afirma não ter conhecimento dessas situações, dizendo que as coisas são tranquilas e transcorrem de forma equilibrada. Mas E2 revela que, às vezes, acontecem sim situações de constrangimento relacionadas ao poder. E4 relata o caso da “calourada” que havia sido proibida no *Campus II* e E5 afirma nunca ter passado por constrangimentos relacionados ao poder.

Para E1 (p. 9), “não, eu não tenho conhecimento dessas situações não, aqui é tranquilo, é de forma equilibrada”.

Segue-se a situação de constrangimento revelada por E2:

Bom, nessa gestão, agora, atual... às vezes, acontece sim. Por exemplo, a gente tem que fazer uma licitação... eu vou dar um exemplo da licitação. Tem gente que quer fazer alguma coisa, só que pulando fases, por exemplo, eu tenho que publicar licitação, só que está faltando... ou falta ir lá no financeiro para colocar a classificação orçamentária. Aí, vem um superior e fala “faça”. Aí, a gente pula etapas que não deveriam ser puladas, digamos assim, e não é uma situação bacana. Eu sei que no final do ano acontece muito isso e o planejamento que eles estão tentando fazer para esse ano é que no final do ano não aconteça isso novamente. Porque acaba que a responsabilidade não é só da pessoa que manda fazer. Acaba sobrando para quem faz também. Ela é uma responsabilidade solidária. Então, isso acontece de chegar e a gente informar que não pode ser feito, mas vem o superior e manda fazer e escreve para poder fazer. (E2, p. 27).

Para E4:

Recentemente o pessoal do *Campus II* proibiu a 'calourada' (festa para recepção dos alunos novatos), os alunos não gostaram e recorreram ao conselho diretor. Eles (os alunos) passaram por cima deles (dos dirigentes do *Campus II*), foram no conselho diretor (órgão na sede da instituição), o conselho diretor me nomeou para estar à frente dessa situação. Uma situação até desagradável explicar porque estava acontecendo aquilo. Um pouco até de vaidade, problema o aluno sempre tem. Aqui é a casa do aluno, então você tem que administrar para eles. Então é uma situação que causou um certo desgaste entre a gente. O Conselho Diretor autorizou. (E4, p. 94).

Para Morgan (1996, p. 163), poder é “o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”. Na situação citada por E4, foram conflitantes as posições dos alunos e a do pessoal do *Campus II*, sendo que os alunos passaram por cima dos dirigentes do mencionado *campus* e foram até o conselho diretor, o qual é um órgão vinculado à sede da instituição. No final, o interesse dos alunos foi contemplado com a realização da pretendida festa (a calourada) com autorização do conselho diretor. O entrevistado E4 justifica relatando que a escola é a casa do aluno e que tem-se que administrar para eles, revelando o poder exercido pelos alunos através das estruturas proporcionadas pela instituição.

Para E5 (p. 130), “eu vou te ser sincera: eu nunca passei por uma relação de constrangimento, aqui dentro. Eu não sei se é porque eu sou mais velha, se eu tenho mais tempo de casa. Eu, sinceramente, [...] acho que nunca passei”.

Para E6:

Olha, no presente momento aqui eu não sei te falar nenhuma. Se eu já presenciei ou se eu já vivenciei alguma coisa dessas foi tão insignificante que eu nem lembro. Então, como eu te falei, a minha relação aqui dentro é muito sincera e honesta. Então, essa situação para mim, eu posso te dizer que é inexistente. (E6, p. 106).

Percebe-se que o entrevistado E6 prefere focar outros aspectos na instituição, minimizando a possível ocorrência de algum constrangimento que tenha vivenciado ou tomado conhecimento com referência às relações de poder.

5.4.11 Situações de manifestações de influência ou poder na instituição

A TAB. 21 mostra, nas relações de poder entre os membros das equipes da instituição, em que situações o servidor manifesta a sua influência no ambiente de trabalho, na percepção da gerência intermediária.

Tabela 21 – Situações de manifestações de influência ou poder na instituição

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Aqui é uma instituição pública e nós seguimos o regimento da instituição, cada um tem suas atribuições e o interesse é o produto final nosso, que é o aluno. É todos se esforçando para que ela funcione da melhor forma possível.	E1	1
Esse ano, esse tipo de influência, de mandar fazer, acabe	E2	1
Através de jogo de empurra e incitando o outro a fazer o que a pessoa não tem coragem	E3	1
As situações no estacionamento da sede (Campus I)	E4	1
Acho que saber é poder, quem sabe o serviço ocupa a chefia (naquele momento)	E5	1
Quem tem o poder acha que exerce um poder maior, então tem uma facilidade maior de apresentar suas demandas ou exercer esse direito	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

A respeito das situações de manifestações de influência e poder na instituição tem-se a tabela 21, na qual constam as respostas heterogêneas obtidas quando foi solicitado aos entrevistados que falassem sobre as relações de poder entre os membros da instituição, em qual situação os servidores são atores ativos de poder na instituição (são a parte que exerce o poder).

Para E1:

[...] relações de poder..., interesses, aqui é uma instituição pública e a gente trabalha de acordo com o regimento da instituição, cada um tem suas atribuições, e o interesse é o produto final nosso, que é o aluno, então é todos se esforçando para poder a instituição funcionar da melhor maneira possível. (E1, p. 9).

Para o entrevistado E2:

[...] a gente tem tentado evitar qualquer tipo de manifestação, de influência, de manifestação que seja... igual esse caso que eu citei anteriormente. É uma coisa que não é legal fazer, quando acontece esse tipo de coisa, a gente costuma reunir, reunir, conversar com a DPG, conversar com as outras pessoas, os outros coordenadores e chefes de divisão, achando a melhor forma de resolver esse tipo de situação. É... só que, às vezes, acontece. E, manda fazer, a gente tem que fazer. Mas, como eu disse na pergunta anterior, a ideia, esse ano, esse tipo de influência, de mandar fazer, acabe. (E2, p. 27).

O entrevistado E2, cita situação em que se manda fazer, embora haja uma resistência justificada. Já foi analisado em itens anteriores que os gestores ocupam um lugar formal na hierarquia da instituição, dessa forma a organização legitima a autoridade exercida pelo gerente.

Alguns grupos de interesses ficam evidentes no relato de E3:

Para acolher essas questões mesmo do dia a dia. Porque lá no conselho de extensão, cada um é representante de uma determinada categoria profissional, né? Tem discente, docente, tem técnico administrativo. Alguns conselhos são constituídos até por representantes de departamentos. O conselho de planejamento e gestão que não sai nunca, né? Porque eu acho que se saísse muita coisa seria evitada aqui dentro. [...] Pois é. Eu acho que essas arestas podiam todas ser equacionadas, essas arestas administrativas podiam ser equacionadas nesse conselho. Entendeu? Mas, não sei por que questões elas não acontecem. Imagino, mas não sei exatamente quais.
(E3, p. 62).

Para E4:

[...] o primeiro contato de todo servidor é a portaria. E aqui acontece que muito servidor, traz stress externo aqui pra dentro. O primeiro contato dele é com o porteiro. O cara tá ali, ganha pouco, ...O cara chega quer entrar e não tem vaga. Aquela fila (forma fila na entrada do estacionamento, as vagas não são suficientes) é um grande gargalo da instituição. O servidor, muitos, quase todos não dão problema, compreendem a situação, mas tem uma parcela, importante ali, que bate de frente, não aceita, quer vaga, quer entrar e não faz uma relação formal, e vai para o embate com o porteiro, vigilante, recepcionista, quem tiver lá.

[...] É muito complicado. Há situações que eu tenho lá, várias vezes eu tenho que intervir, lá. Várias vezes. Várias vezes eu tenho que ir lá intervir porque a coisa passa do limite. Já chegou perto de agressão.

[...] Aí que eu te falo: o cara pega um engarrafamento, tá calor demais, tá atrasado, quer entrar e não tem vaga nem nas imediações. Então, é uma situação muito delicada.

[...] É conversa. Muita conversa. Muitos voltam depois e pedem desculpa, 'eu agi errado, cabeça quente'. Mas o quê que eu faço para prevenir: eu preparo meus porteiros. Falo com eles, muita conversa, muita orientação, para não se contaminar com o stress externo.

[...] Meu porteiro, ali, hoje está preparado para escutar conversa. (E4, p. 94).

Para E5:

Olha, dentro da administração, eu acho que poder, dentro do nível de coordenação, vamos dizer assim, que eu considero que é a máquina, é a engrenagem da administração, eu acho que o poder está no saber. Eu acho que quem domina exerce o poder. Então, se você domina o seu assunto, naquela hora, você é o coordenador. (E5, p. 130).

Para E6:

[...] nós já falamos anteriormente a questão das competições [...] Porque quem tem o poder, acha que tem um poder maior, então tem uma facilidade maior de apresentar suas demandas ou exercer esse direito, né? Então, isso aí também nós já colocamos isso aí dentro da execução das atividades da instituição. É todo mundo correndo, buscando fazer o seu de melhor forma. Agora, eu acho assim, isso é muito...essa questão... como que eu vou dizer? O servidor, ele tem várias etapas, ele tem como manifestar. Basta ele querer. Ninguém impede. Aquelas pessoas que têm interesse de fazer o seu serviço de uma maneira participativa, ele tem: ele tem momento para falar, para sugerir. Não importa que fase que está. Se for procedente a fala dele, ela é escutada, ela é respeitada e se for viável, ela é praticada, né? Então, o que a gente percebe é isso aí. Agora, basta ter a disposição do servidor para participar. E a gente tem visto muito disso, sabe? Graças a Deus, a gente tem percebido um crescimento das pessoas, entendendo a política da instituição, o trabalho que é desenvolvido aqui. E essa colaboração tem chegado, sim! (E6, p. 106).

O entrevistado E6 manifesta um ponto de vista mais democrático e participativo.

A TAB. 22 mostra em qual situação o servidor sofre a influência de outros servidores no ambiente de trabalho.

Tabela 22 – Situação em que sofre influência e poder de outros profissionais no ambiente de trabalho

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Influência positiva, motivando a produzir, a ser bom profissional, a se capacitar	E1	1
Quando a ordem vem de cima para baixo e manda fazer, a gente acaba fazendo	E2	1
Se a pessoa pode influenciar você numa decisão, ela pode influenciar você a trabalhar com ele contra uma outra decisão	E3	1
É quando o servidor vem aqui para entrar no final de semana e não tem autorização. Aí, não pode deixar entrar. Se deixar entrar, eu falo com eles.	E4	1
Às vezes o servidor é convocado para realizar um trabalho ou função, como integrar uma comissão (com caráter soberano). Ele se sente poderoso, se acha superior e começa até a fazer coisas indevidas com os colegas no ambiente de trabalho.	E5	1
Tem-se liberdade, todo mundo conversa com todo mundo independentemente de hierarquia, então cabe a pessoa administrar essa liberdade, acho que as pessoas conseguem administrar	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

A respeito das situações de manifestações de influência e poder na instituição elaborou-se também a tabela 22, na qual consta as respostas heterogêneas obtidas quando foi solicitado aos entrevistados que falassem sobre as relações de poder entre os membros da instituição, em qual situação os servidores sofrem as manifestações das relações de poder na instituição (são a parte que sofre a ação do poder).

Para E1:

[...] influência positiva, negativa, a influência pode ser positiva, no sentido de motivar a pessoa a produzir, de ser bom profissional, de cumprir com seus deveres, por exemplo, a influência positiva aí é se capacitar, a instituição está incentivando, não é, acho que tem de ser por aí, então, é capacitando, ..., ser melhor profissional, é ajudar a instituição a crescer e a melhorar. (E1, p. 9).

Para E2:

[...] é o que eu disse: quando a ordem vem de cima para baixo e manda fazer, a gente acaba fazendo. Eu estou falando como servidor também:

quando vem lá de cima, diretoria geral manda fazer “ah, o prazo vai acabar, não vai conseguir empenhar, final de ano”. A gente faz. Então acaba sofrendo esse tipo de influência, sim. (E2, p. 28).

Para E3 :

[...] se a pessoa pode influenciar você numa decisão, ela pode influenciar você a trabalhar com ele contra uma outra decisão.

[...]de te induzir a tomar uma atitude que você não quer tomar, mas aí você induz o outro a tomar no seu lugar. Você fica escondidinho e deixa o outro apanhar, né? Por a cara para bater. (E3, p. 63).

O relato de E3 mostra o poder ilegítimo, ou seja, o poder usado fora das estruturas de legitimação das organizações. (HARDY; CLEGG, 1998). Para Morgan (1996), redes e controle da organização informal estão entre as fontes de poder nas organizações. É possível analisar que os atores do poder informal, por vezes, procuram influenciar o processo decisório da organização através de sua atuação na instituição.

Para E4: “é o reverso, né? É quando o servidor vem aqui para entrar no final de semana e não tem autorização. Aí, não pode deixar entrar. Se ele (o porteiro) deixar entrar, eu falo com eles”.

Para E5:

Olha, dentro da administração, eu acho que poder, dentro do nível de coordenação, vamos dizer assim, que eu considero que é a máquina, é a engrenagem da administração, eu acho que o poder está no saber. Eu acho que quem domina exerce o poder. Então, se você domina o seu assunto, naquela hora, você é o coordenador. (E5, p. 130).

Complementa E5:

Olha, existem situações em que o servidor, ele, às vezes, é convocado para desenvolver um trabalho fora do setor. Seja trabalho de comissão, seja para participar de algum trabalho fora. Esse é um problema que eu passo, já passei muito aqui, que isso dá um certo poder ao servidor. Porque que dá um certo poder ao servidor? Porque a comissão, por exemplo, ela é... vamos dizer assim... soberana, né? Então, às vezes, o funcionário que é indicado para participar disso, ele se sente superior, ele acha que ele pode determinar, como que vai ser, ele é superior entre os colegas. E ele começa até a fazer coisas indevidas dentro do setor. Eu acho que isso é uma coisa que dá poder. Quando uma pessoa lá do gabinete da diretoria, por exemplo, vem cá e chama um funcionário meu e vai lá em cima e fala assim: você

está sendo autorizado para participar de uma comissão de orçamento, por exemplo, análise de orçamento..tal...tal...tal... ele não fala nada comigo. Aquele servidor volta do gabinete revestido de um poder. (E5, p. 130).

Para E6:

É exatamente nesse ponto aí. Na busca de solucionar, aqui dentro, a liberdade que a gente tem, todo mundo conversa com todo mundo, é independente dessa hierarquia, né? Então, a pessoa pode, imagino eu, sofrer alguma influência de alguma outra área, de alguma demanda específica. Mas, eu acho que isso aí é insignificante, também. Faz parte daqui do jogo do trabalho que a gente desenvolve, né? Para solucionar isso aí. Faz parte. (E6, p. 107).

Braga e Lima (2007) corroboram o relato de E6 mostrando que a flexibilidade é necessária para melhor adequação ao ambiente dinâmico e evolutivo encontrado nos contextos atuais, salvo onde a estabilidade do contexto permita uma organização menos flexível. Nesse contexto mais dinâmico e evolutivo as organizações inflexíveis perdem espaço.

5.4.12 Até que ponto as manifestações de poder afetam os gerentes

A TAB. 23 mostra, na percepção dos entrevistados, até que ponto as manifestações de poder afetam os servidores.

Tabela 23 – O ponto até onde as manifestações de poder afetam os gerentes – Percepção dos Entrevistados

(continua)

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Acho que aqui no CEFET-MG não acontece isso, porque é uma diretoria tranquila, são pessoas sérias	E1	1
Afeta, porque faz, faz, o servidor fica preocupado porque ele responde pelo que faz	E2	1
Não tenho sofrido, até mesmo porque as pessoas sabem com quem lidam	E3	1
Tenho visto restringirem a ação de professores, não sei se simplesmente para demonstrar poder ou se a pessoa não é tão competente e já perderam a paciência.	E3	1
Já vi embates terríveis	E4	1
Afeta, porque dão oportunidade para a pessoa e a mesma extrapola de forma	E5	1

Tabela 23 – O ponto até onde as manifestações de poder afetam os gerentes – Percepção dos Entrevistados

Itens Discriminados	(conclusão)	
	Entrevistado	Total
inapropriada		
Acho que manifestações autoritárias prejudicam e afetam os servidores, mas na esfera pública os servidores têm liberdade e eu não vejo isso acontecer	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Elaborou-se a TAB. 23 a qual mostra até que ponto as manifestações das relações de poder podem afetar os servidores. Os relatos são heterogêneos.

Para E1:

Aqui no cefet, eu creio que não tem muito isso não, pode ser que em outros órgãos aí, as manifestações de poder, de dominar, pode prejudicar os servidores, mas aqui na instituição, não creio que exista isso, porque é uma diretoria tranquila, são pessoas sérias. (E1, p. 10).

Para E2:

[...] afeta porque faz, faz, faz, fica a preocupação no servidor porque ele responde por isso, depois. Eu tive uma situação, foi até o ano passado, que aconteceu uma situação dessa de mandar fazer, teve problema com o TCU, mandou pedir até CPF, endereço de onde que eu morava, tudo. Então, assim, o negócio é sério. Então, a gente tem que tomar cuidado e isso serviu de exemplo para que a gente fique mais preocupado com isso ainda. Porque a gente responde. Não é só a pessoa que manda fazer que responde por isso. Então, há a preocupação desse tipo de influência do servidor, sim. De responder por isso, depois, amanhã. (E2, p. 28).

O gestor intermediário E2 relata essa situação conflituosa, onde se obedecendo à hierarquia o servidor assume um risco, ainda que esse risco seja controlado do ponto de vista da alta gerência a qual solicita que seja adotado tal procedimento. São situações 'perigosas' onde o servidor gestor intermediário pensa duas vezes para saber o procedimento que deve adotar, procurando tomar os cuidados

necessários para que futuramente não seja responsabilizado por um possível erro. Todas as transações quando feitas através de SI são registradas e rastreáveis. Quando feitas por outros meios, que não o eletrônico, são também documentadas e rastreáveis.

Para E3:

Olha, eu não tenho tido, tenho sofrido, até mesmo porque as pessoas sabem com quem lidam, eu não tenho sofrido nem visto muito esse tipo de atitude. Sabe? Mas, tem cada coisa do tipo... eu vejo, às vezes, restringirem as ações de professor que ocupa cargo. Mas, não são assim... eu não posso nem dizer se é por uma questão de apenas de demonstração de poder ou se é porque realmente a pessoa não é uma pessoa muito competente. Então, como eu não tenho conhecimento para julgar a pessoa, eu não sei se é uma situação meramente de impor o poder ou se é uma situação que a pessoa já perdeu a paciência. (E3, p. 66).

Para E3, as manifestações de poder podem afetar as pessoas.

Complementa E3 (p. 66): “quer dizer, eu nunca presenciei, mas a gente ouviu falar do *campus* II que tem professores lá que são terríveis. Trata o servidor como, como ralé. Umas coisas assim. Eu nunca presenciei”.

Para E4 (p. 99): “eu acho que a turma... Você tem várias situações de stress, de discussão, pelo menos o que eu vejo, eu já tive embates terríveis, mas o pessoal pede desculpa, estava com a cabeça quente, entendeu? Eu acho que é mais coisa de momento”.

Para E5 :

Olha, afeta porque ele fica fora da realidade. Ele chega impondo, criando situações de fofoca, leva e traz e eu, por exemplo, no meu caso, enquanto chefe do setor, eu tenho que manter o ambiente de trabalho, eu sou responsável pelo trabalho, pelo ambiente de trabalho e não permito isso dentro do meu setor. Aí, cria conflito.

[...] Tem que separar, isso acontece. Mas a culpa não é só do servidor, não. Às vezes, a culpa é lá de quem lá do gabinete do diretor, que convocou o servidor sem avisar a chefia. Ela faz uma ponte, pulando uma hierarquia, entendeu? Aí, o que acontece é isso. (E5, p. 131).

Para E6:

[...] a manifestação de poder, quando ela é de uma maneira autoritária, eu acho que ela prejudica. Ela prejudica demais. Mas no caso, aqui, hoje, que nós vivemos, eu acredito que ela não exista. Até porque os servidores têm toda liberdade, tanto aqui, dentro da instituição, quanto dentro do aparato público, né?... Ninguém sente constrangido a fazer nada, ninguém... vamos dizer... constrangido a nada mesmo. Porque tem os caminhos que ele pode percorrer e garantir o seu direito. Então, isso é um ponto muito positivo para as pessoas que trabalham com liberdade, sabendo que elas têm direitos e obrigações. E dentro desses direitos, ela exerce aquilo de acordo com a sua consciência. (E6, p. 107).

5.4.13 Percepção dos entrevistados sobre a existência de feudos de informações na instituição

A TAB. 24 mostra a percepção dos entrevistados sobre a existência de feudos de informações na instituição.

Tabela 24 – Existência de feudos de informações na Instituição – Percepção da gerência intermediária

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Acho que sim existem	E4, E5, E6	3
Acho que não existem	E1, E2, E3	3
Acho que a questão das informações tem de ser melhorada. Não percebo feudos, mas se há tem de ser quebrado	E1	1
Não tenho dificuldade, a informação sempre chega	E2	1
Não posso dizer que existem feudos, a informação me é dada, acho que é difícil de uma forma geral o relacionamento mais integrado	E3	1
Existe. Eu tenho muita dificuldade... no Campus II	E4	1
Acho que existe sim. Há informações que ficam em esferas diferentes.	E5	1
Sempre vai haver. Algumas informações acabam sendo mais reservadas	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre a percepção dos entrevistados sobre a existência de feudos de informações na instituição, foi encontrado que 50% dos respondentes (3 respondentes) acham que sim existem feudos de informações na instituição e 50% dos respondentes (outros 3 respondentes) acham que não, não existem feudos de informações na

instituição. Para os entrevistados há a percepção de que a questão das informações da instituição tem de ser melhorada. Foram encontradas, com a incidência de um entrevistado para cada relato, as respostas seguintes: que as informações da instituição têm de ser melhoradas; que as informações sempre chegam sem dificuldades; que é mais difícil de uma forma geral a informação mais integrada; que há muita dificuldade em relação a certas áreas da instituição; que sim, há informações que ficam restritas a determinadas esferas; e a percepção que sim, que sempre vão existir algumas informações mais reservadas.

Eu acho a questão de informações no CEFET, tem que ser melhorada. Tem que ter uma ferramenta de... de... de...de maneira de ser coletada as informações, de divulgar as informações. Nós, aqui, na área de planejamento sempre prezamos pela transparência, divulgando informações. Tanto é que você mesmo que trabalha no relatório de gestão, que é um instrumento de informação, de dados, que ficam levantando as principais informações do CEFET, elaborando o relatório de gestão, uma das primeiras preocupações é divulgar na página do CEFET. Botar na página, porque todo mundo tem acesso, nada de esconder informação. Pelo contrário: divulgar mesmo, todos têm acesso, todos podem acessar e consultar. Não tem problema nenhum. (E1, p. 6).

Para E1 (p. 6), “se existe algum feudo, aí é problema que tem quebrar...esses feudos aí... não pode ter esse tipo de coisa, não. Tem que, realmente, dar transparência nas informações”.

Bom... É... Na minha percepção... Eu não tenho esse tipo de dificuldade. O que é relacionado a minha área, todo tipo de informação que seja, de diretoria geral, de planejamento e gestão, o que for, eu sempre estou participando de tudo. Não existe... a informação sempre chega. (E2, p. 21).

Eu não sei se é um pouco mais difícil. Como eu te falo: eu não conheço o mundo da educação, da universidade, da instituição da qual nós estamos falando para te dizer se isso é uma característica do CEFET ou se isso é uma característica de instituições de ensino superior públicas, tá? É... Por exemplo, você vai na UFMG, cada faculdade é praticamente uma instituição com autonomia, com suas questões próprias, né? E eu acho estranho isso acontecer porque eu não vejo essa coisa separada, eu não vejo a universidade composta por faculdades e por departamentos. (E3, p. 45).

Eu vejo uma coisa mais integrada. Entendeu? Acho que não justifica as faculdades ou os departamentos, aqui no caso do CEFET, de engenharia, de administração, de engenharia elétrica, de engenharia não sei que, não sei que... ficarem de costas uma para outra ou não se inter-relacionando. Porque para mim, tudo é CEFET, unidade de interior é CEFET. [...] Eu não posso dizer que existem feudos, porque eu nunca precisei de uma informação, talvez estratégica que não me fosse dada. Eu acho que é difícil o relacionamento de uma forma geral, dessa integração. Entendeu? Talvez

o pensamento de 'meu setor, minha coordenação, é meu departamento'.
[...] Eu tenho essa dificuldade na extensão. Porque eu acho que, às vezes, muita coisa deixa de acontecer aqui por falta dessa integração e porque as pessoas vão... "ah, eu não vou dar moral para esse cara, não. Para quê que eu vou registrar o meu projeto lá. Eu vou estar dando moral para o Coppoli. Eu vou dar dando moral para a diretoria de extensão". (E3, p. 45).

Para E3 (p. 45), "tem gente que pensa assim. Entendeu? Que não querem fortalecer a diretoria num determinado momento, então por isso, não faz. [...] Talvez seja utópico, talvez o que eu penso nem existe. Entendeu? Eu acho que se você é CEFET, você é CEFET".

A finalidade é a mesma, você entendeu? Se não pode ser CEFET, quer afundar o CEFET, por causa da sua vaidade ou por causa da sua dissensão com o outro. Ah, não vou dar moral para fulano, então não vou fazer, porque se eu fizer, fulano que vai se engrandecer, a gestão do fulano vai se engrandecer. Sabe? E eu não quero que isso aconteça. (E3, p. 45).

Para E4 (p. 88), "existe. Eu tenho muita dificuldade... no *Campus II*", e complementa, "é reter e repassar as informações, quando chega aqui, já extrapolou. Lá a chefia, né?" e ainda que a informação é "um pouco mais difícil. Nunca é totalmente impossível. Talvez o pessoal tenha receio. Não sei".

Olha, eu acho que sim. Eu acho que existe, sim. Eu acho por ser tudo na administração ser formado por cargos de confiança, eu acho que a própria conotação nos níveis de cargo de confiança, eu acho que todos eles, existem, sim, informações que ficam só ficam só naquele cargo. Exatamente, em função dos cargos serem de confiança. [...] "Então, em nível de diretoria geral: existe informação que só fica lá? Sim. Em nível das diretorias de unidade? Sim. Nível de cargo de direção? Também tem". (E5, p. 124).

Olha, essa questão de informação, sempre vai haver. Algumas informações acabam sendo mais reservadas. Mas o que é informação? Você tem informações sobre a administração da instituição e, no caso específico que estamos dizendo aqui, sobre as políticas, tanto orçamentária, quanto financeira, como de pessoal, de RH. Eu penso que aquela de relacionamento político da instituição, ela acaba sendo mais restrita mesmo, e tem que ser. Porque, ela não é... Você começa um assunto desse, tratando alguma coisa de interesse da instituição, num primeiro momento. Então, ela só vai vingar, ou chegar a vingar e tornar mais pública, a partir do momento que ela é de interesse da comunidade ou que ela está em vias de implantação. Então, essas informações sempre vão existir. Agora, o que a gente tem procurado fazer, através dos sistemas, é tornar transparente. E, independente do sistema que o CEFET adota, hoje, as informações são muito transparentes. Porque você já tem o próprio portal, o CEFET implantou as informações do portal de transparência interna aqui e tem o do governo federal. Então, todos os atos nossos de gestão, que envolva a

parte financeira, elas são divulgadas, elas são públicas. Nada táí... Não só do CEFET, mas para a população como um todo, a comunidade toda, a população inteira tem acesso. Você vai lá no portal da transparência, quer saber quanto o CEFET, como o CEFET gastou o orçamento dele, está lá centavo por centavo, para quem que pagou e porque que pagou. Então, eu percebo que essa questão da informação, do sigilo, essa coisa, ela está ficando mais no caráter político, de pouca representatividade e que o restante já está aí, aberto para quem quiser ver. (E6, p. 102).

Para O'Brien (2003), entre as estratégias básicas no uso da TI nas organizações está o promover o conhecimento. Promover o conhecimento é distinto de esconder o conhecimento e de apropriar-se do conhecimento. O conhecimento organizacional pode e deve ser compartilhado entre os entes da organização. Para as instituições é interessante que o conhecimento esteja disponível para aqueles que dele necessitam tendo em vista a consecução dos objetivos organizacionais.

5.4.14 Percepção dos entrevistados sobre a alteração de feudos de informações após a implantação do sistema SINAPSE

A TAB. 25 mostra a percepção dos entrevistados sobre a alteração de feudos de informações após a implantação do sistema SINAPSE.

Tabela 25 – Alteração de feudos de informações após a implantação do sistema SINAPSE – percepção da gerência intermediária

(continua)

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Sim, houve alteração	E1, E2, E6	3
Não, não houve alteração	E3, E4, E5	3
Olha, toda ferramenta que dá transparência, que todos têm acesso, no caso do Sinapse nem todo mundo tem acesso, mas todo servidor pode ter, Dá mais transparência, um sistema online	E1	1
O sistema, ele previne sim, um acesso mais rápido às informações	E2	1
Não necessariamente, porque não é qualquer pessoa que acessa o sistema. Você tem que ter uma permissão	E3	1
Eu acho que não interferiu muito, não. Se não tem registro é porque alguém não tá passando a informação	E4	1
Ainda não. Digamos assim: ainda não. Essa política de transparência, ela	E5	1

Tabela 25 – Alteração de feudos de informações após a implantação do sistema SINAPSE – percepção da gerência intermediária

Itens Discriminados	(conclusão)	
	Entrevistado	Total
ainda está engatinhando, ainda		
Olha, eu acho que sim. Hoje, já existe um canal que está lá à disposição, as pessoas só vão consultar	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

A percepção dos entrevistados sobre a alteração de feudos de informações após a implantação do sistema SINAPSE pode ser assim relatada: 50% das respostas indicam que os gestores entrevistados percebem que feudos de informações foram alterados após a implantação. Com igual percentual apareceu a resposta que não, feudos de informações não foram alterados pela implantação do sistema SINAPSE.

Para ilustrar a percepção dos entrevistados sobre a alteração de feudos de informações, após a implantação de sistema de informações, seguem-se recortes específicos dos relatos.

Olha, toda ferramenta que dá transparência, que todos têm acesso, no caso do Sinapse nem todo mundo tem acesso, mas pode ter, todos os interessados em ter senha de consulta ao sistema, a gente consegue a senha de consulta. Então... é...toda implantação de sistema, dá mais transparência, um sistema online, um sistema que todo mundo pode acessar, então isso dá mais transparência. É... qualquer servidor, qualquer interessado, qualquer pessoa pode chegar e pedir um relatório, pedir informação ou mesmo a senha de consulta, sendo servidor, então eu acho que melhorou, sim, o sistema de acesso à informação, de processos de despesa, de execução orçamentária. As informações de relatório gerencial, de dados estatísticos do CEFET, de CEFET em números. É tudo aquilo que a gente trabalha nos setores, você conhece isso, igual a mim mesmo, é... a gente se preocupa realmente em ser transparente, não tem nada para esconder, não tem nada pra... é questão de interesse mesmo da informação e buscar a informação que, pelo menos na nossa área, a gente fornece tranquilamente. Sem problema nenhum. (E1, p. 7).

Para E2 (p. 22), “eu acho que o sistema, ele previne, sim. Informação mais rápida,

né? Apesar de não ter esse tipo de dificuldade, eu acho que o sistema é interessante. É um acesso mais rápido a qualquer tipo de informação”.

Para E3, a implantação do sistema não necessariamente previne ou impede a formação de feudos de informações. Veja-se a opinião de E3 (p. 48): “não necessariamente, porque não é qualquer pessoa que acessa o sistema. Você tem que ter uma permissão”.

Para acesso ao sistema SINAPSE é necessária uma permissão, a qual é fornecida, normalmente, após solicitação ao DRI (Departamento de Recursos em Informática) e à área à qual atende o módulo do SINAPSE.

Para Salvi *et al.* (2005), os SIs além de proporcionarem o monitoramento dos processos produtivos possibilitam aos gestores o controle dos funcionários. Como para o acesso ao sistema é necessária uma permissão concedida através de um *login* e senha, o controle é estabelecido e cada usuário pode ter o seu perfil específico. Corroborando Faria (2004), para o qual, a tecnologia da informação, sistemas de controle gerenciais, manuais de gestão, protocolos de qualidade, normas, regras, hierarquias, assim como técnicas de gestão colaborativas e participativas estão entre os dispositivos criados pelas organizações com o objetivo de exercer sutilmente e silenciosamente o controle sobre os trabalhadores. Percebe-se, então, que com a implantação do sistema, aumentou-se o controle.

Há uma pseudoneutralidade no uso de soluções de TI nas organizações (LIMA; PIMENTEL; LIMA, 2007). Como dito anteriormente, a introdução de um SI exerce poderoso impacto no comportamento e na organização, transformando a forma como os vários indivíduos e grupos desempenham e interagem. O sistema além de proporcionar o monitoramento do processo produtivo possibilita aos gestores o controle dos funcionários. (SALVI *et al.*, 2005). Isso leva aos SIs como instrumento de controle nas relações de trabalho.

Porém, E3 concorda que o acesso às informações internas à Instituição, não seria interessante como acesso livre ao público externo.

Para E4:

Eu acho que não interferiu muito, não. Acho que deu agilidade ao serviço. Desde que o gestor passe a informação para frente não segura para ele. Se não pôr no sistema, para mim não aconteceu nada. [...]. Se não tem registro é porque alguém não tá passando a informação. (E4, p. 89).

Ainda não. Digamos assim: ainda não. Essa política de transparência, ela ainda está engatinhando, ainda. Você vê que o SIC (serviço de informação ao cidadão), ele está lá, ele já está publicado, já está na... transparência e ele não é utilizado, ainda. Por ninguém: nem pela comunidade, nem pelos funcionários. Ninguém. Muita gente nem sabe que ele existe. E a informação que está lá, ainda é muito... ela é muito precária. Então ele não chega a aceitar as informações que existem... (E5, p. 125).

Olha, eu acho que sim. Mas, eu estou dizendo é dessa política maior, que o próprio governo federal está fazendo, né? Ele criou instrumentos, apesar que a Constituição já garantia o direito à informação a quem quer que seja, mas antes as pessoas tinham que vir buscar. Hoje, já existe um canal que está lá a disposição, elas só vão consultar. Então, a pessoa não precisa ter nenhum constrangimento de vir aqui no CEFET buscar uma informação. O servidor do CEFET não precisa ter nenhum constrangimento, de sentir constrangido, né? Porque ele pode se sentir constrangido de perguntar, porque, com o quê que gastou, quanto que gastou. Qualquer coisa dessa natureza, da política da instituição está aí. Nós temos, por exigência do TCU, por exemplo, nós temos um relatório de gestão que esse aí vai um pouco além da questão orçamentária-financeira, ele retrata toda a política desenvolvida pela instituição, em determinado exercício, esse também é uma peça da prestação de contas, que é encaminhada para o TCU, mas também é uma peça que está aí e por força de lei, ela é divulgada no site do CEFET. Está a disposição. Quem quiser saber o quê que o CEFET fez, no ano anterior, é só consultar o relatório de gestão, que está todo ele lá. Quer saber detalhes sobre a parte financeira da instituição, como que ela gastou, dos seus funcionários, de tudo, é só ir no portal da transparência. Então, eu acho que hoje, o que existe aí é uma abertura muito boa nesse aspecto aí da divulgação da informação. (E6, p. 103).

5.5 Formas de controle do trabalho percebidas pelos entrevistados

5.5.1 Percepção sobre desejo por mais autonomia no trabalho

A TAB. 26 mostra a percepção dos entrevistados quanto ao desejo por mais autonomia em seu trabalho.

Tabela 26 – Desejo por mais autonomia no trabalho – percepção da gerência intermediária

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Temos a lei para seguir	E1, E4	2
A autonomia existe internamente de um setor em relação a outro, mas é definida em regulamentos internos	E1	1
Sim, acharia adequado ter mais autonomia na escolha de servidores que me mandam para trabalhar aqui	E2	1
Não, já tenho autonomia o bastante	E3	1
Aqui é um escritório técnico, temos que colocar as coisas funcionando, não há grandes decisões. Temos autonomia suficiente.	E4	1
Eu queria mais autonomia para dizer não quando mandam fazer	E5	1
Acho que tenho autonomia até demais	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o desejo por mais autonomia no trabalho, destaca-se a percepção de que há a lei para seguir, tudo no serviço público tem que estar escrito nas leis, somente pode ser feito o que consta nas leis. As demais respostas tiveram a incidência de um entrevistado por resposta.

Para E1:

[...] a questão da autonomia, ..., nós temos que trabalhar de acordo com a legislação né, então consta na legislação e temos que cumprir o que a lei determina, então essa autonomia, no meu trabalho aqui, tem a questão da autonomia, no sentido de internamente, de um setor em relação a outro, mas isso é definido nos regulamentos internos e eu acho que é tranquilo, não tem problema não. (E1, p. 10).

Percebe-se no relato de E1, o caráter racional-legal exposto por Weber (1946, 1998). A autoridade racional-legal tem seu suporte de aceitação, na crença em regras e normas e, segundo o autor, é característica das sociedades modernas fundamentadas na razão e no contrato social.

Para E2:

[...] uma questão que eu acho ruim, aqui, que até hoje eu não consegui acertar, foi a questão dos servidores. Por exemplo, hoje a gente tem três

pregoeiros para fazer licitação para 11 unidades. São 130 pregões, é muita coisa durante o ano. É montar edital, negociar, fazer, fazer, executar licitação. Eu sempre peço mais funcionários, mais servidores. Eu sei que esse problema não é só da nossa coordenação. É de todas, só que eu já tive situação que “ah, arrumei um servidor para você”. E manda. Vem para cá, eu não consigo conversar com ele antes, saber se ele tem o perfil, se não tem. O negócio é decidido fora daqui. E, eu sei que, sempre que eu tenho uma oportunidade, eu estou solicitando servidores e eu sei que esse ano vem um para mim, dessa forma. Conversei, achei, estou te mandando. Isso aí é uma coisa que eu queria ter mais poder em cima disso, mais autonomia para poder decidir se eu quero ou não. Só que o negócio vem da forma que eles decidem por lá e mandam para cá. (E2, p. 29).

Para E3 (p. 67): “eu já tenho tanta que se eu tiver mais só se eu for diretora”.

Complementa E3:

Porque aqui, você sabe que os cargos de direção são mais políticos do que qualquer outra coisa. E que, por via de regra, esses professores entram sem conhecer muito do que estão fazendo, do setor que eles estão assumindo. Eles vão passar a conhecer, um ano depois, talvez. Então, geralmente, as coordenações é que são efetivamente os obreiros. (E3, p. 67).

Para E3, os coordenadores é que fazem as coisas acontecerem. Segundo E3, há uma relação de dependência. Os diretores dependem dos coordenadores. Essa situação parece estar em conformidade com o exposto por Carvalho e Vieira (2007), quando destacam as relações de poder baseadas na dependência de um indivíduo ou grupo em relação a outros. É possível também estabelecer elo com a teoria de Weber (1998), pois o poder também pode ser exercido no sentido dos coordenadores para os diretores, para esse último autor o poder pode ser uma via de mão dupla, embora com limitações. Veja-se mais do relato de E3, o qual é ilustrativo:

Então, eles dependem muito desses coordenadores, desse *staff* e esse *staff* já tem essa liberdade de trabalhar, porque eles vão, mas a gente fica. Então, a gente trabalha junto, troca ideias, às vezes a gente melhora muito, porque eles trazem ideias novas, percepções novas, a gente vai melhorando o trabalho, mas a gente também tem que ter liberdade para trabalhar. (E3, p. 67).

Para E4:

A autonomia que tem aqui... Aqui é um escritório técnico, né? Então, não tem poder sobre... grandes decisões. Nós temos que pôr todos os sistemas funcionando. No que tange a parte técnica, por exemplo, de manutenção, de obra, de prestador de serviço agente tem muita autonomia. Mas no tocante à verba, questão de recursos financeiros, aí já não é nossa parte.

[...] Só explicando melhor, como eu te falei, a prefeitura ela é um escritório técnico, que dentro das características de quem trabalha aqui é tranquilo, se é para executar um projeto está ali especificado, se é para licitar tem a lei. Não tem dúvida de trabalho. Não tem por onde escapar. (E4, p. 100).

Para E5:

[...] eu queria ter mais autonomia para dizer não. Sabe? Não dar tanto jeitinho, não ter que dar tanto jeitinho. Em cima, às vezes, de negligência de outras pessoas, de tratamento de outras pessoas que deixaram passar da hora, esqueceram as coisas no canto da mesa, que não se preocuparam com prazo que ia vencer e, de repente, vem aqui e eu tenho que... vem meu diretor e pede: ah! Dá um jeitinho, a gente faz isso passar. Então, essa hora eu queria ter autonomia para dizer não, eu não faço. É o que eu queria. (E5, p. 131).

Para E6:

[...] eu acho que no meu caso aqui, eu tenho autonomia até demais. E acho que todo mundo tem autonomia aqui dentro. As pessoas que queixam de autonomia é porque não descobriram, ainda, que elas têm autonomia para trabalhar. CEFET nunca, no tempo que eu estou aqui, nunca vi cercear ninguém de fazer nada. Tudo que você faz, que é para o bem da instituição, é bem recebido, né? É positivo. É uma força a mais que a gente tem, né? Então, no meu entender, aí, eu acho que está adequado, sim. Está aberto para todos participarem. Não dá para pontuar, nada não. É aberto, todo mundo tem o direito de manifestar aqui dentro, né? Sendo uma coisa realizável, né?... Estamos aí, a receber, aceitar e praticar. (E6, p. 107).

5.5.2 Formas de controle sobre o trabalho dos subordinados

A TAB. 27 mostra as formas de controle sobre o trabalho dos subordinados.

Tabela 27 – Controle sobre o trabalho dos subordinados

(continua)

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
É o controle de processos, sei o histórico de cada processo que entra, o que cada um está fazendo	E2, E5	2
O maior controle que agente faz é não ter acúmulo de serviço	E1	1
Estamos fazendo testes de um controle com tabelas no Excel	E2	1

Tabela 27 – Controle sobre o trabalho dos subordinados

Itens Discriminados	(conclusão)	
	Entrevistado	Total
Internamente na coordenação, tudo que é feito dou uma olhada, confiro	E5	1
Não tenho um método, a resposta vem, é o bate e volta natural	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o controle do trabalho dos subordinados, destaca-se a resposta de que esse controle é feito através do controle de processos, sabendo o gestor o histórico de cada processo que entra e o que cada subordinado está fazendo.

Seguiram-se as demais respostas com a incidência de 1 respondente por resposta: o maior controle que é feito é não ter acúmulo de serviço; está sendo testado um controle com planilhas eletrônicas (tabelas do Excel); tudo o que é feito internamente, dá-se uma olhada, é conferido; e não tenho um método, a resposta vem do bate e volta natural.

O entrevistado E1 destaca o controle através dos dados parametrizados inseridos no sistema informatizado SINAPSE onde o controle é exercido em cima dos parâmetros constantes no sistema através de um fluxo quase natural dos acontecimentos, tendo-se em vista prazos avaliados e os dados que têm que fechar uns com os outros, verifica-se o quê foi feito e o quê não foi feito.

Para E1:

O nosso trabalho é em cima de um sistema parametrizado, né, a maior parte dele. Os recursos estão inclusos num sistema informatizado e chegam os processos para serem liberados, então nós vamos liberando esses recursos, os recursos estão disponibilizados no sistema. Então é, o trabalho do pessoal é em cima das demandas que vão surgindo, esse trabalho tem que estar em dia, esse é o maior controle que agente faz é não ter acúmulo de serviço, não estar atrasado, cumprir prazo, nós temos muito que cumprir prazo, é meio que automático esse controle e agente acompanha verificando o quê que foi feito, o quê que não foi feito, o quê que tá pendente, se tá atrasado ou se não tá, esse é um controle diretamente com as demandas que chegam e que são liberadas, por exemplo, relatório de gestão, nós temos que cumprir o prazo, chegou o dia de entregar, tem de estar pronto. (E1, p. 11).

Para E2:

[...] o controle que a gente faz, é o controle de processos, mesmo. Por exemplo, eu sei o dia que o processo chegou aqui na coordenação, eu sei o quê que cada um está fazendo, em qual processo que ele está trabalhando e mais ou menos a previsão de quando ele vai liberar esse processo. Então, eu tenho esse controle, eu tenho o histórico de cada processo, de cada servidor, aqui da coordenação. (E2, p. 29).

Para E5:

Eu faço, sim, um tipo de controle... É interessante, porque eu sou coordenadora, mas eu não tenho uma sala separada. Eu trabalho junto com todo mundo. Então, eu tenho uma noção perfeita do que está entrando, do que está sendo resolvido, do que está saindo. Porque eu assino o que sai daqui e vai para outra diretoria. E eu participo, eu despacho com eles, eu fico atenta. Não existe um controle rígido. Às vezes, quando eu vejo que a mesa está muito cheia, estou vendo que ele está embaraçado, eu puxo a cadeira e sento, venho despacho com o funcionário, ajudo a desembaraçar ou ele me pede.... Então é uma relação muito tranquila. É um controle muito tranquilo. Acho que tem muito a ver com isso de eu trabalhar junto com eles na sala. (E5, p. 132).

Percebe-se uma forma de controle praticamente direta, nos moldes de Taylor (1970), também de Carvalho e Vieira (2007) e Carvalho (1999).

Para E6:

[...] o estilo que eu trabalho, eu não acompanho, não. Não acompanho, porque veja bem: todo trabalho que a gente faz... eu não acompanho assim: eu não tenho nenhum método de acompanhamento. A própria resposta vem. É um trabalho que a gente acaba, aqui na nossa área, é um trabalho sequencial, é um pingue-pongue: eu jogo a bola lá, ela tem que voltar para mim. Eu jogo para o outro, ela tem que voltar. Então, de uma forma que eu me envolvo também executando, a gente acaba acompanhando a execução do trabalho, né? Então, eu não tenho nenhum método de acompanhar, não tem relatório, não tem isso, não tem nada. Não. É o dia a dia, é a confiança um no outro, é a confiança, é a responsabilidade do dever, de saber que aquilo tem que ser feito, que tem prazo para ser feito, tem o momento para ser feito. Então, nós trabalhamos dessa forma, sabe? (E6, p. 108).

É possível estabelecer uma relação entre a narrativa do entrevistado E6 e o que é afirmado por Mintzberg (2010):

o gerente não é maestro nem marionete: o controle, até o possível, tende a ser mais implícito do que explícito, pelo estabelecimento de algumas obrigações que deva cumprir posteriormente e transformando outras obrigações de forma a funcionar em seu próprio benefício. (MINTZBERG, 2010, p. 44-5).

Esse autor mostra um exercício do controle muito mais implícito do que explícito. Para E6 o controle concretiza-se nesse campo mais implícito.

5.5.3 Controle do próprio trabalho por outras equipes da instituição

A TAB. 28 mostra a percepção dos entrevistados quanto ao controle do próprio trabalho por outras equipes da instituição.

Tabela 28 – Formas do controle do seu próprio trabalho por outras equipes – percepção da gerência intermediária

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Pelo andamento da demanda a ser atendida	E1, E6	2
A Diretoria de Planejamento e Gestão me acompanha através dos processos mesmo, querem alguma informação, sei tudo, em qual situação está	E2	1
Pelo resultado do atendimento ou da relação que estamos tendo	E3	1
Bom, eu acho que tem que ter fiscalização. Eu não sou fiscalizado, sou questionado, às vezes	E4	1
Sinto falta de ter um controle do meu trabalho feito pelo meu diretor, sinto falta de reunir mais com ele	E5	1

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre as formas de controle do seu próprio trabalho por outras equipes da instituição, destaca-se a percepção de que esse controle é feito pelo andamento da própria demanda a ser atendida.

As demais respostas tiveram uma incidência de 1 entrevistado por resposta: a DPG me acompanha através dos processos, querem alguma informação, sei em qual situação está; pelo resultado do atendimento da relação que estamos tendo; tinha que ter fiscalização, não sou fiscalizado, sou questionado, às vezes; e sinto falta de

um controle do meu trabalho feito pelo meu diretor, sinto falta de reunir mais com ele.

Seguem-se trechos dos relatos dos entrevistados. Para E1(p.11):

Bom, o controle do meu trabalho aqui por parte das outras equipes, dos outros setores, é da mesma forma, nós somos demandados, eu tenho que dar resposta dentro de um determinado prazo e, se agente não consegue dar a resposta vem a cobrança, no sentido de que tem prazo e temos que cumprir aquilo que é demandado, então é natural que haja essa cobrança, que haja essa demanda por esse espaço, então é tranquilo, não tem problema nenhum não.

E2 (p. 29) relata o seguinte:

Bom, o meu, aqui, eles, por exemplo, a DPG, eles me acompanham através dos processos mesmo. Eles querem alguma informação, eu sei tudo em qual situação está. Então, por exemplo, o processo da vigilância armada, que a gente está licitando agora, eu sei com quem está, como está e quando vai ser. Então, o acompanhamento deles, comigo, aqui, é mais ou menos esse.

Para E3, o controle do seu trabalho por parte de outras equipes da instituição é pelo resultado do atendimento ou da relação que estão tendo.

Para E4 (p. 69):

Bom, eu acho que tem que ter fiscalização. Eu não sou fiscalizado, sou questionado, às vezes. Mas eu gostaria de ter uma fiscalização mais efetiva, mesmo porque me ajudaria a ver os defeitos que eu não vejo, né? A Ascop é auditoria externa, né? Eu acho que aqui deveria ter uma auditoria interna, porque a pessoa tem esse conceito de auditoria é para ferrar. Mas não é nada disso. Muitas coisas que ela aponta tem o caminho.

Segundo E5 (p.132):

Olha, eu sinto falta de ter um controle do meu trabalho feito pelo meu diretor. Eu acho que eu sinto falta de reunir mais com ele, de discutir mais essas questões de trabalho, as melhorias que a gente pode fazer. Me reunir mais com a equipe e ver aonde está pegando, onde está agarrando mais as coisas. Como eu já falei, a gente trabalha numa engrenagem e tem horas que a coisa emperra em determinado setor e, às vezes, é sempre o mesmo setor.

E6 (p. 108) afirma que:

Olha, o meu trabalho, ele acaba sendo acompanhado, sim, porque existe uma demanda lá fora. O que eu estou fazendo, aqui, na verdade, é atender demanda, interna, principalmente da área fim. Então, o quê que ocorre? No decorrer das minhas atividades, aqui, eu estou executando para eles. Então, eles estão ali fora esperando que eu realize aquela demanda. Então, eu acho que, por essa questão, o trabalho nosso, ele já é fiscalizado, sabe? Sem ter nada, vamos dizer, projetado, programado, nós acabamos um controlando o trabalho do outro, porque nós temos uma meta a cumprir. Todos têm uma meta aqui e chegando o fim do ano, ela tem que estar pronta. Então, o desenvolvimento das atividades em cada área para atingir essa meta, ela envolve todos aqui dentro. Todo mundo trabalha em prol de atingir aquela meta. Então, de uma certa forma, quando a gente trabalha dessa forma, todo mundo controla todo mundo e todo mundo trabalha junto.

5.5.4 Controle da sede sobre as unidades

A TAB. 29 mostra como a Unidade Sede da instituição faz um controle do que é feito pelas Unidades (pelos campi).

Tabela 29 – Controle feito pela Sede da Instituição sobre os Campi

Itens Discriminados	Entrevistado	Total
Nosso trabalho não é descentralizado	E2, E5	2
Pelo próprio fluxo normal dos procedimentos. Os recursos disponibilizados têm de ser executados pelas Unidades (pelos campi), eles demandam as despesas, nós disponibilizamos, se não executam, nós cobramos	E1	1
Hoje, os procedimentos de compras, ainda estão centralizados na sede em Belo Horizonte, o campus do interior, embora tenha um setor de compras, tem apenas o trabalho de encaminhar a demanda, apenas abrem o processo	E2	1
Solicitam-se relatórios das Unidades do interior	E3	1
Eu sei que o controle que é feito é só financeiro. A Coordenação de Planejamento faz o controle	E4	1
Acho que o CEFET teria que ter uma gerência ou uma diretoria exclusivamente para atender as unidades do interior. Dar suporte: administrativo, operacional, técnico. Coisa que hoje não tem	E4	1
Os procedimentos de contratos e convênios da instituição são centralizados em BH	E5	1
Cada diretoria especializada (Diretoria de Graduação, Diretoria de Ed. Prof. e Tecnológica, Diretoria de Planejamento e Gestão...) exerce um controle sobre as Unidades (sobre os campi)	E6	1

Fonte: dados da pesquisa.

Segundo o relato dos entrevistados destaca-se a resposta que o trabalho não é descentralizado, sendo pelo contrário, centralizado na sede. Os procedimentos envolvendo a celebração de contratos e convênios, procedimentos de compras e outros, encontram-se centralizados na sede. As Unidades ou Campi levantam suas demandas e as encaminham para a sede na forma de processos. Percebe-se o desejo e ações no sentido de descentralizarem-se os procedimentos que hoje são centralizados. As descentralizações implicam em providências, inclusive jurídicas, percebe-se que algumas dessas providências estão sendo tomadas e irão conferir mais autonomia e poder para os *campi* da instituição.

As demais dimensões da percepção dos entrevistados sobre o controle feito pela sede sobre os campi mostram com uma incidência de 1 respondente para cada resposta: o controle é feito pelo próprio fluxo normal dos procedimentos; solicitam-se relatórios das unidades, dos *campi*; é feito um controle orçamentário pela Coordenação de Planejamento; opinião de que a instituição deveria ter uma gerência (diretoria) para atender as unidades do interior; que os procedimentos de compras estão centralizados na sede; cada diretoria especializada exerce um controle sobre as Unidades (sobre os *campi*); e os procedimentos de contratos e convênios celebrados pela instituição estão centralizados na sede em Belo Horizonte.

Vejam-se trechos dos relatos dos entrevistados. Para E1 (p. 11):

[...] na minha área agente já tem um controle, né, que é a questão dos recursos que são disponibilizados para as unidades dos outros campi e esses recursos têm de ser executados dentro de um período, de uma data, então eles vão demandando essas realizações de despesas e nós vamos atendendo, então de certa forma há um certo controle, no sentido de que eles têm os prazos também para cumprir e nós acompanhamos esses prazos e o que eles demandam, se eles estão demorando a demandar, nós cobramos. Mesmo inclusive, o relatório de gestão, os dados estatísticos, relatórios gerenciais de um modo geral, que tem de divulgar aí....então é isso.

Segundo E2 (p. 29):

[...] as unidades, elas abrem processo diariamente. Chega muito processo. Eu acho que as unidades deveriam ter mais autonomia. Por exemplo, falando pela divisão de compras. Cada unidade tem sua divisão de compras, lá. Eles só têm o trabalho de abrir o processo. Eles poderiam ter mais autonomia de fazer, até alimentar o sistema para o processo chegar mais redondinho aqui, digamos assim, para a gente poder ter esse gerenciamento de lá. Uma coisa que a gente está implantando, é que as licitações sejam descentralizadas. A gente tem três pregoeiros, aqui, hoje, a gente vai começar a treinar o pessoal de Divinópolis e, talvez, Varginha, ao mesmo tempo, para que as licitações sejam feitas lá, também. Tem pessoas capacitadas, lá. Já tem algumas pessoas que já têm o curso de pregoeiro e que poderiam estar executando isso, de lá. Então, isso seria feito descentralizado, lá, e a gente faria um gerenciamento daqui, um controle maior em cima deles, lá. Facilitaria para todo mundo.

A entrevistada E3 afirma que existem dificuldades para saber das atividades de extensão do interior, o que se faz é solicitar que essas Unidades (*campi*) informem à sede através de relatórios, mas é muito dificultoso.

O relato de E4 corrobora o de E3 sobre dificuldades no acompanhamento das atividades dos *campi* do interior:

eu acho que o CEFET teria que ter uma gerência ou uma diretoria exclusivamente para atender as unidades do interior. Dá um suporte para aquele pessoal. Suporte administrativo, operacional, suporte técnico. Coisa que não tem, acontece hoje. Precisa muito. Além de dar o suporte, fiscalizar também. Às vezes a pessoa, por falta de conhecimento, ela está fazendo um serviço errado. Demanda muito da diretoria. Só para cuidar dos *campi* do interior.

[...] Eu sei que o controle que é feito é só financeiro. A Coordenação de Planejamento faz o controle. Mas eu acho que o CEFET teria que ter uma gerência ou uma diretoria exclusivamente para atender as unidades do interior. Dá um suporte para aquele pessoal. Suporte administrativo, operacional, suporte técnico. Coisa que não tem, acontece hoje. Precisa muito. Além de dar o suporte, fiscalizar também. Às vezes a pessoa, por falta de conhecimento, ela está fazendo um serviço errado. Demanda muito da diretoria. Só para cuidar dos *campi* do interior. (E4, p. 101).

Para E5:

Olha, isso eu não sei te responder pelo seguinte: o nosso trabalho aqui, ele não é descentralizado. Tudo é centralizado aqui. Então, como a gente trabalha com contrato, convênio e prestação de contas. Então, no caso de contrato, a unidade lá de Araxá quer comprar um carro, por exemplo, é licitado aqui, é comprado aqui, é contratado, é recebido, tudo aqui. Manda para lá. Lá, por exemplo, tem o restaurante escolar, que é administrado, o

CEFET faz um convênio com a fundação, por aqui, presta serviço lá e tem um fiscal lá que acompanha, esse fiscal prepara tudo, a fundação faz a prestação de contas e manda para nós. Então, em relação ao nosso trabalho, não tem descentralização nenhuma. Então eu acho está fora do controle. (E5, p. 132).

A entrevistada E5 fala sobre sua opinião sobre as perspectivas de descentralização para o futuro:

[...] tem perspectivas, sou favorável à descentralização. O que eu acho é que a gente não pode fazer uma descentralização irresponsável. Tem que ser uma descentralização com muita responsabilidade, com muita capacitação dos servidores, com muita conscientização das responsabilidades deles, o que eles estão ... Da consequência das coisas, que se não forem feitas a tempo corretamente. Eu acho que vai ser muito bom. Vai dar mais autonomia para eles. Eu acho que vai até melhorar a autoestima da instituição lá do interior. Mas, eu acho que tem que ser com responsabilidade. (E5, p. 132).

Complementa E5:

[...] precisa preparar muito bem o pessoal. Porque tem funcionário lá que tem... eu tenho 20 anos que eu estou no CEFET, então eu posso dizer isso: tem funcionário que está exercendo a mesma função lá quase o mesmo tempo que eu. E muita coisa a gente conhece como funciona. Eu sei que tudo é centralizado aqui, né? Eu sei que tem boa vontade, mas ele desconhece. (E5, p. 132).

Para E6:

É, veja bem, nós temos as diretorias aqui do CEFET, são responsáveis pelas áreas fins, então cada diretoria exerce uma...uma... vamos dizer... uma política com cada unidade, de acordo com o que é desenvolvido lá. Nós temos a diretoria de planejamento e gestão que é responsável por essa parte de gerenciamento, vamos dizer, da parte financeira, essa parte de setor de pessoal, que também cuida desse aspecto. E, como nós já dissemos, alguns sistemas, já estão disponíveis lá, para eles mesmos atuarem e eles acompanham de lá a nossa demanda. Então, é... é... essa questão de... de... acompanhamento de unidade, eu acho que hoje já não tem essa necessidade mais. O que ocorre é que o CEFET é um só. Então, é uma parceria da unidade lá com aqui de dentro. Todo mundo quer resolver, todo mundo quer fazer. Isso acaba facilitando o trabalho da gente. Então, o controle que tem é um controle institucional. Não é aquela coisa de execução. É um controle institucional, que é a meta da instituição. Então, é a meta que aquela unidade se propôs a fazer, então a gente trabalha na execução disso. Não é de controle, não. É de execução. (E6, p. 109).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo traz as considerações finais sobre a pesquisa, retoma os objetivos do estudo, mostra aspectos metodológicos, apresenta os resultados das investigações tendo-se em vista os objetivos propostos para o trabalho, apresenta as limitações da investigação, sugere como dar continuidade ao estudo, à pesquisa, propondo estudos complementares e finaliza dando ênfase ao trabalho, fazendo recomendações, mostrando a contribuição da pesquisa.

O estudo pretendeu ampliar os conhecimentos sobre as relações de poder e o exercício do controle, considerando o sistema de informações utilizado, em uma instituição pública federal de ensino superior, na perspectiva de gerentes intermediários. Essas relações desenvolvem-se no cotidiano de trabalho gerencial da instituição. Pesquisou-se assim esse cotidiano de trabalho e como o mesmo se articula com as relações de poder e o exercício do controle, bem como a sua relação com o sistema de informações.

A pesquisa caracterizou-se por ser descritiva, com abordagem qualitativa, tratando-se de um estudo de caso. Teve como unidade de análise o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, uma instituição de ensino técnico e tecnológico, com cursos de nível médio, superior e de pós-graduação *lato e stricto sensu*. Tendo em vista a importância, muitas vezes negligenciada da gerência intermediária nas organizações, essa investigação elegeu os gerentes intermediários como sujeitos de pesquisa, buscando colaborar na ampliação do conhecimento sobre essa categoria. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista, a observação e a pesquisa de dados secundários em documentos de acesso público.

Diante da temática proposta, buscou-se conhecer e compreender melhor a prática social e gerencial através da percepção da gerência intermediária sobre as relações de poder e o exercício do controle, considerando o sistema de informações utilizado (SI).

Comparando-se as atividades gerenciais cotidianas dos gestores intermediários, antes e após a implantação de sistema de informações, os achados da pesquisa contemplam que antes da implantação do sistema as atividades eram mais difíceis, os sistemas anteriores eram ultrapassados, lentos e não forneciam informações gerenciais. Após a implantação do sistema, a pesquisa aponta que o trabalho ficou mais fácil, pois o sistema, sendo mais moderno, fornece várias informações gerenciais, apoiando as atividades dos gerentes entrevistados. Outro achado da pesquisa diz respeito à dicotomia entre os benefícios e os malefícios proporcionados pelo uso da tecnologia nas organizações. Por um lado a informação vem mais fácil, por outro lado pode haver uma espécie de empobrecimento das relações entre as pessoas pelo distanciamento dos colegas de trabalho advindo da substituição do colega pelo uso do sistema informatizado. O sistema possibilitou automatização de procedimentos antes manuais e mais custosos.

A pesquisa encontrou relatos de várias manifestações das relações de poder apontadas no cotidiano de trabalho dos gestores intermediários, dentre as quais se destaca a atuação do SI em funcionar como uma ferramenta de dominação-submissão ao impor regras e métodos de trabalho, ao proporcionar aos níveis gerenciais informações acumuladas sobre a organização, suas operações e seus participantes, pois no SI, praticamente tudo é rastreável. Reforça-se então o poder da organização sobre suas operações e seus participantes. Também a ascensão a cargos de chefia através do saber-poder, o poder exercido de um colega sobre o outro e os conflitos travados entre coordenações (setores).

O poder não atua somente no nível negativo através de coerção, proibição e sanção, mas atua também positivamente, no nível do desejo e do saber. As manifestações das relações de poder apontam também o prazer na atividade gerencial dos gestores médios. Esse prazer, advindo do exercício do poder, foi encontrado pela pesquisa nos relatos dos gerentes intermediários, notadamente no exercício da produção intelectual dos entrevistados. As conclusões parecem confirmar a teoria.

Quanto às formas de controle do trabalho percebidas pelos entrevistados, os resultados contemplam, por exemplo, o controle de acesso ao sistema através de uma permissão expressa pelo uso de *login* e senha. Não é qualquer pessoa que pode acessar o sistema, é necessária uma permissão. Uma vez obtendo-se acesso ao sistema, todas as ações são registradas e podem ser rastreadas. Há o controle por parte da sede da instituição sobre seus *campi* através do SI, por meio de parâmetros inseridos no sistema que indicam a execução das atividades nos *campi*. Destaca-se também o aspecto da transparência, pois existe a possibilidade de qualquer servidor interessado solicitar e obter permissão de acesso ao sistema. Além disso, muitas informações são disponibilizadas no site da instituição e também há a lei de acesso à informação (lei nº 12.527, de 18/11/2011), a qual garante e regula o acesso de todo cidadão às informações que lhe interessarem. Segundo o relato dos entrevistados, o sistema SINAPSE permite a extração de vários dados e informações gerenciais, muitas vezes expressos em forma de relatórios. Esses relatórios exprimem um controle exercido pela organização sobre as operações da instituição. Assim, o uso do SI reforça o exercício do controle que vem reforçar o poder da organização, pois os saberes acumulados no sistema transformam-se em bases de poder disponíveis para os gerentes. Dessa forma, estão articulados o controle e o poder, também o sistema de informações, visto que o uso do sistema de informações reforça o controle, o qual reforça o poder da organização.

Após a implantação do sistema de informações, as Unidades (*campi*) passam a depender menos da Unidade Sede da instituição. Passam a ter um acesso mais fácil às informações necessárias à administração dos *campi*. Mais autonomia não significa menos controle, pois um melhor controle permite conceder mais autonomia, onde se fala em autonomia-controlada. Na pesquisa fica evidenciado que essa autonomia tende a aumentar com a pretendida descentralização administrativa do Centro Federal (por ocasião da pesquisa, a administração ainda é bastante centralizada na sede da instituição). Aumentando-se a autonomia de cada Unidade (*campi*) aumenta-se também o seu poder, esse aumento de poder, porém, é

pequeno e relativo, pois as Unidades da instituição (os *campi*) trabalham com um orçamento pré-aprovado no âmbito da sede. Existe, porém, uma pequena capacidade de decidir, de eleger prioridades e de fazer que elas sejam cumpridas dentro de cada *campus*. A pesquisa aponta que quem concede ou não autonomia não é o sistema, mas o processo gerencial da organização. E o sistema de informações pode ser uma ferramenta para melhor fazer valer esse processo gerencial da organização.

De uma forma geral, percebe-se o caráter democrático e participativo das relações de poder na instituição (com alguns cargos eletivos, funcionamento de órgãos colegiados, oportunidades de participação dos servidores), porém marcado por conflitos, os quais foram evidenciados nas análises anteriores, notadamente nas relações de poder entre os gestores médios, seus superiores, pares e subordinados. Se por um lado há oportunidades de participação dos servidores no gerenciamento das atividades, por outro há situações em que prevalece a hierarquia e também o mandar fazer, mesmo contra uma resistência justificada, é o exercício do poder. A pesquisa encontrou esse aspecto do espaço para a participação, mas também o aspecto do imperativo da hierarquia.

Como limitações da pesquisa, salientam-se o pequeno número de entrevistados e a percepção somente de um nível hierárquico. Recomendam-se novos estudos, como a pesquisa com gerentes de outros níveis: operacionais, alta direção e gerentes da área acadêmica. Os fenômenos foram estudados em uma instituição de ensino superior pública federal, levando então a pesquisa ao estudo de poucas unidades, não podendo os resultados ser generalizados para todas as instituições.

Os resultados do estudo podem ser reforçados destacando-se que o sistema de informações reforça o controle e este por sua vez reforça o poder da organização sobre o trabalho e seus participantes. Como contribuição desta investigação para a instituição pesquisada, os estudos apontam para a percepção por parte da gerência intermediária de que há muito trabalho a ser realizado e poucas pessoas para fazê-

lo, evidenciando um quadro administrativo reduzido. Também os resultados da pesquisa apontam um déficit na informatização da instituição, evidenciando que o crescimento experimentado pela instituição nos últimos anos, tanto em número de cursos, quanto em quantidade de *campi* não foi acompanhado de um correspondente crescimento na informatização e também no quadro administrativo da organização. Recomenda-se assim, uma melhor informatização da instituição, para suprir as necessidades informacionais dos processos gerenciais. Os SIs atuam também aumentando a capacidade de trabalho, reduzindo assim o problema da deficiência numérica no quadro de pessoal, quadro esse notadamente escasso na organização pesquisada. Como contribuição para os sujeitos de pesquisa, os gerentes intermediários, recomenda-se uma melhor articulação com os demais setores da organização, para que haja uma maior coesão interna que levará a um melhor potencial para que sejam atingidos os objetivos organizacionais.

Há que se recomendar a aplicação ética das soluções de TI e de SIs nas organizações para que as relações de poder possam se dar, cada vez mais, em um contexto respeitoso também para os sujeitos envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 1999. 203 p.

BALOGUN, J. e JOHNSON, G. Organizational Re structuring and Middle Manager Sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 223 p.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971. 322 p.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006. 282 p.

BERNARDES, J. N. **Relações de poder vivenciadas por enfermeiros de clínicas oncológicas de Belo Horizonte**. Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes. 2008. 153f.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. . 15 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011. 311p.

BURGELMAN, R. A. A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983.

BLAU, P.; SCOTT, R. W. **Organizações Formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1987.

CAPPELLE, Mônica C. A.; MELO, Marlene C. de O. L.; BRITO, Mozar J. de. Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Minas Gerais, 7 v., n. 3, p. 356-369, 2005.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 138 p.

CARVALHO, C. A. El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: um estudio de la realidad española. **Revista de Administração contemporânea**, Rio de Janeiro, 3 v., n. 3, p. 37-56, 1999.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão do exercício de 2011**. Belo Horizonte, 2012. 240 p.

CLEG, S.; DUNKERLEY, D. **Organizations, class and control**. 2 ed. Londres:

Routledge, 1991.

COSTA, Maria do C. Teixeira. **Decorências das relações de poder entre docentes:** percepção de profissionais que atuam em cursos de administração em instituições de ensino superior privados na região metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: 2008. 214f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático.** Brasília: UnB, 1981. 450 p.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva.** México: Alianza Mexicana, 1990. 392 p.

CRUZ, Tadeu. Sistemas de informações gerenciais: tecnologias da informação e a empresa do século XXI. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

DAVEL, Eduardo. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em ação:** singularidades e dilemas do trabalho dos gerentes. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 338 p.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAS, T. K. Organizational control. An evolutionary perspective. **Journal of management studies**, 26 v., n. 5, p.459-475, set. 1989.

ENRIQUEZ, Eugène. **As figuras do poder.** São Paulo: Via Lettera Editora e Livraria, 2007.

ETZIONI, Amitai. **Organizational control structure.** In: March, J. (ed.) Handbook of organizations. Chicago: Rand McNall and Company, 1965.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder:** as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Juruá, 2004. 3 v. 192 p.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1994.

FLICK, U. (Coord.). **Qualidade na pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009. Coleção Pesquisa Qualitativa. 164 p.

FLOYD, S. W. e WOOLDRIDGE, B. Envolvimento na estratégia de gestão Intermediária e sua associação com o tipo estratégico: uma nota de pesquisa. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 153-167, 1992.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir:** nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 2004. 262 p.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. . 22 ed. Rio de Janeiro: Graal, 2006. 295 p.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília – DF: Líber Livro, 2008. 79 p.

FROHMAN, A.; JOHNSON, L. **The Middle Management Challenge**: Mudança da crise para o empowerment. New York: McGraw-Hill, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil/financeiros: integrados a sistemas de gestão empresarial ERP**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 220 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

KATZ, R. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.42, n.1, p. 36-49, 2002.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 562 p.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 389 p.

LIMA, Marcelo Simão; PIMENTEL, Thiago Duarte; LIMA, Gustavo Simão. Aquisição de saber e mudança nas relações de poder nas organizações: um estudo dos impactos da implementação de sistemas de gestão integrada ERP. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR**, 1, Natal: EnGPR, 2007.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução da empresa. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. 125 p.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. 9 v, n 3. P. 9-31. Jul/set. 2005.

MARTINS, G.A. **Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em Administração**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.0,n.0, p.1-6, 2ºsem,1994.

MARX, Karl. **Para a crítica da economia política**. São Paulo: Abril S.A., 1974. (Os Pensadores, v. XXXV)

MATA-MACHADO, M. N. da. **Entrevista de pesquisa: a interação pesquisador/entrevistado**. Belo Horizonte: C/Arte, 2002.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 376 p.

McCLELLAND, D. C. **O Poder é o Grande Motivador**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1991. 411 p.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 102 p.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. 334 p.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. RJ: Record, 1995.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação: e as decisões gerenciais na era da Internet**. Tradução da 9ª edição americana. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003. 436 p.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 299 p.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade informatizada: teoria e prática : teoria e prática**

3.ed. Atlas, 2003. 172p.

PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. 234 p.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997. 147 p.

SALVI, Irene L. *et al.* Análise dos impactos de implantação de um sistema de informação na indústria moveleira. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 02, p. 118-131, 2005.

SELZNICK, P. **A Liderança na Administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SILVA, Maria C. Melo *et al.* Relações de poder e exercício de controle mediados pela tecnologia da informação. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 1, p. 139-153, jan./jun. 2010.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas Editora, 2007. 96 p.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1946.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 3.ed. Brasília: UnB, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar voluntariamente de uma pesquisa intitulada **“RELAÇÕES DE PODER E O EXERCÍCIO DO CONTROLE CONSIDERANDO SISTEMA DE INFORMAÇÕES UTILIZADO: percepção de gerentes intermediários no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais”**, que tem como objetivo identificar e analisar as relações de poder, através da percepção da gerência intermediária, sobre as relações de poder e o exercício do controle mediados por sistema de informações (SI) em uma instituição de ensino.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, orientada pela metodologia de Estudo de Caso, através de entrevistas, analisadas pelas técnicas de análise de conteúdo, que será realizada por mestrando em Administração da Faculdade Novos Horizontes. Os dados serão coletados por meio de entrevistas com gestores intermediários da instituição de ensino a ser pesquisada.

Sua participação consiste em responder a algumas perguntas constantes de um roteiro de entrevista e a fornecer alguns dados demográficos. O local, data e horário da entrevista serão previamente agendados, de acordo com a sua disponibilidade. Nesta ocasião em que os objetivos e finalidades do estudo e quaisquer outras dúvidas que se façam presentes.

O uso dos dados e informações é restrito para a pesquisa e a divulgação dos seus resultados será feita através de trabalhos técnico-científicos, preservando o seu anonimato. A qualquer momento, você poderá pedir informações ou esclarecimentos sobre o andamento da pesquisa, por telefone ou por e-mail, bem como sair da mesma e não permitir a utilização de seus dados. Não haverá pagamento de qualquer espécie pela participação na pesquisa. O projeto será submetido a autorização para realização da pesquisa pelos dirigentes da instituição.

Eu, _____, CI
_____, declaro que fui devidamente orientado sobre a finalidade e

objetivo do estudo, bem como da utilização dos dados exclusivamente para fins científicos e, em sua divulgação posterior, tendo meu nome mantido em sigilo. Aceito participar fornecendo as informações solicitadas como entrevistado e reconheço que poderei deixar o estudo se assim desejar, a qualquer momento, sem prejuízos no meu trabalho.

Assinatura do entrevistado _____

Assinatura do pesquisador _____

Belo Horizonte, ____/____/_____.

Orientadora

Prof^a Dr^a Marlene Catarina de Oliveira
Lopes Melo

Fone: (31) 3293-7010

Pesquisador

João Marcelo Ribeiro

Fone: (31) 3319-7029

/ (31) 9728-6389

E-mail: jmarcrib@ig.com.br

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

Faixa etária:

() Até 30 anos. () de 31 a 35 anos. () de 36 a 40 anos. () acima de 41 anos.

Sexo: () Masculino () Feminino

Tempo na instituição:

Tempo no cargo:

Estado civil:

Número de filhos:

- 1) Fale sobre a instituição onde você trabalha.
- 2) Fale sobre você e onde você se encontra na estrutura hierárquica da instituição.
- 3) Como você se sente no exercício da sua função?
- 4) Como é o seu cotidiano de trabalho como gestor?
- 5) Quais atividades consomem mais tempo no seu cotidiano de trabalho?
- 6) Quais atividades você gostaria de dedicar mais tempo no seu cotidiano de trabalho? Por quê?
- 7) Quais são as principais dificuldades no seu trabalho como gerente?
- 8) Como era o seu trabalho antes da implantação do sistema SINAPSE, quais eram as dificuldades, quais eram as facilidades?
- 9) Como é o seu trabalho após a implantação do sistema SINAPSE, quais são as dificuldades, quais são as facilidades?
- 10) Você acha que ganhou mais autonomia e poder após a implantação do SINAPSE?
- 11) Como você se relaciona com o primeiro escalão da instituição (a direção geral)?
- 12) Na sua percepção, você acha que existem feudos de informações na instituição, explique porquê?
- 13) Com a implantação do sistema, você acha que esses feudos foram alterados?
- 14) Como você se relaciona com o segundo escalão da instituição (as diretorias)?

- 15) Como você se relaciona com os seus subordinados?
- 16) Com qual (quais) desses grupos você tem mais facilidade de se relacionar e por quê?
- 17) Qual (quais) desses relacionamentos tem sido mais difícil (eis) para você? Por quê?
- 18) O que lhe dá mais prazer na sua atividade como gerente?
- 19) O que acontece quando há divergências de interesses entre você e algum profissional da instituição?
- 20) Cite formas ou situações de colaboração e cooperação entre membros da instituição.
- 21) Cite formas ou situações de disputa e competição entre membros das equipes da instituição.
- 22) Cite situações de constrangimento relacionado a relações de poder que você já vivenciou ou presenciou no ambiente de trabalho.
- 23) Fale sobre as relações de poder entre os membros das equipes da instituição. Em qual situação o servidor manifesta sua influência (ou poder) no ambiente de trabalho.
- 24) Em qual situação o servidor sofre a influência (ou poder) de outros profissionais no ambiente de trabalho?
- 25) Até que ponto as manifestações de poder afetam os servidores?
- 26) Você acharia adequado ter mais autonomia no seu trabalho? Cite exemplos.
- 27) Você faz algum tipo de controle do trabalho feito por seus subordinados? Como você faz isso? Como você acha que deveria ser feito?
- 28) Como você acha que deveria ser o controle do seu trabalho por parte de outras equipes da instituição?
- 29) Como a Unidade Sede da instituição faz um controle do que é feito pelas Unidades (pelos campi)? Como você acha que deveria ser feito um controle?
- 30) Você gostaria de acrescentar mais alguma informação?