



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O**  
**DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

**NADJA MACÊDO DE ARAUJO**

**AS RELAÇÕES DE PODER QUE SE CONFIGURAM NA EXECUÇÃO DOS**  
**PROCESSOS DE COMPRAS: O caso da Unidade Acadêmica de Garanhuns e os**  
**demais agentes da Universidade Federal Rural de Pernambuco**

**Recife**

**2018**

**NADJA MACÊDO DE ARAUJO**

**AS RELAÇÕES DE PODER QUE SE CONFIGURAM NA EXECUÇÃO DOS  
PROCESSOS DE COMPRAS: O caso da Unidade Acadêmica de Garanhuns e os demais  
agentes da Universidade Federal Rural de Pernambuco**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, na área de concentração em Instituições e Organizações, como requisito parcial para o título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Nadi Helena Presser

Recife

2018

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A663r Araujo, Nadja Macêdo de  
As relações de poder que se configuram na execução dos processos de compras: o caso da Unidade Acadêmica de Garanhuns e os demais agentes da Universidade Federal Rural de Pernambuco / Nadja Macêdo de Araujo. - 2018.  
109 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Nadir Helena Presser.  
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2018.  
Inclui referências e apêndices.

1. Relações de poder. 2. Processo de compras. 3. Processo decisório. I. Presser, Nadir Helena (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2018 – 144)

NADJA MACÊDO DE ARAUJO

AS RELAÇÕES DE PODER QUE SE CONFIGURAM NA EXECUÇÃO DOS  
PROCESSOS DE COMPRAS: O caso da Unidade Acadêmica de Garanhuns e os demais  
agentes da Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco na área de concentração em Organizações e Instituições, como requisito parcial para o título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em: 20 de agosto de 2018

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Nadi Helena Presser (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora Interna)

Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliene da Silva Barros Gomes (Examinadora Externa)

Universidade Federal Rural de Pernambuco

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que é meu Pai e meu Protetor todos os dias de minha vida. Agradeço a Ele todo o amparo e ajuda nessa caminhada de aprendizado e conhecimento.

Também não posso deixar de expressar toda a minha gratidão a todas as pessoas que fizeram parte dessa jornada, em especial, a minha orientadora, Professora Doutora Nadi Helena Presser, que tornou possível a concretização do sonho de me tornar mestre. Sou grata a ela por todo conhecimento compartilhado e toda a ajuda.

Sou grata à Professora Doutora Juliene da Silva Barros Gomes, por toda a ajuda, companheirismo, amizade e conhecimento compartilhado durante a criação desta dissertação. Minha gratidão será eterna!

Sou grata a todos os meus colegas de sala neste mestrado. Com eles tive a oportunidade de aprender cada vez mais. Sou grata por fazer parte da turma MGP 15.

Sou grata aos meus colegas de trabalho que me apoiaram e incentivaram nessa jornada, em especial a Wagner Marques, que foi meu colega de viagens nas madrugadas e nas tardes dos sábados ao longo da jornada do mestrado.

Sou grata aos meus amigos de perto e de longe que me apoiaram e me ajudaram de alguma maneira, em especial a Geyza Leyde Camello Lustosa.

Sou grata à coordenação do Mestrado e aos demais professores que ampliaram meu conhecimento sobre a Gestão Pública.

Sou grata a toda a equipe de Gestão da UFRPE, em especial a Magnífica Reitora Prof. Maria José de Sena, à Gestão da Unidade Acadêmica de Garanhuns e à Superintendência de Gestão de Pessoas.

Sou grata a minha Mãe, Norma Sueli Macêdo de Araujo, por toda força, companheirismo e ajuda para que eu pudesse concretizar o meu sonho de ser Mestre.

E, por fim, sou grata a Marlon Péricles da Silva Assis por sua ajuda, incentivos, conselhos, acolhimento, conversas e viagens ao longo deste mestrado.

## RESUMO

O objeto deste estudo são as relações de poder que se configuram na execução dos processos de compras de materiais de consumo e de aquisição de livros para a biblioteca entre a Unidade Acadêmica de Garanhuns (UAG) e os demais agentes da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) que fazem parte diretamente desses processos. Assim, este estudo analisa as relações de poder entre a UAG e os demais agentes da UFRPE, tendo em vista os mecanismos de disciplinarização e mecanismos de regulação que orientam a execução dos processos de compras de material de consumo e aquisição de livros. Especificamente, examina a dinâmica das relações de poder e de controle no contexto do fluxo do processo de compras de material de consumo e de aquisição de livros para a biblioteca; identifica os mecanismos de regulação e disciplinarização que se estabelecem na estrutura do fluxo desses processos e verifica como a dispersão do poder formal nos referidos processos se estabelece como um poder centralizado ou descentralizado. Realizou-se uma revisão de literatura sobre a configuração do poder a partir da visão de dois autores: Henry Mintzberg e Michel Foucault, onde o poder se relaciona tanto de forma estrutural quanto de uma forma relacional nas organizações. A relação de dominação, não é percebida e os dominados aderem os valores tidos como legítimos, como se fosse algo inerente à estrutura organizacional. Pesquisa exploratória, coletou os dados por meio do mapeamento dos dois fluxos mediante o uso do *Bizagi Modeler* e com o auxílio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os agentes que participam dos processos estudados. A análise dos dados foi realizada em duas etapas, inicialmente mediante análise dos fluxos dos processos e, em seguida, mediante análise do discurso para ler e apreciar as entrevistas semiestruturadas. A natureza hierarquizada e regulada dos processos de compras mostrou que o poder formal se estabelece mediante a descentralização vertical da estrutura e que as relações de poder se exercem por meio de mecanismos disciplinares caracterizados pela padronização, normatização e legislação. O poder não apenas reprime ou castiga ou controla, mas, produz e induz comportamentos que geram discursos e saberes.

**Palavras-chave:** Descentralização e centralização da estrutura. Relações de poder. Processo de compras. Processo decisório. Universidade Federal.

## ABSTRACT

The object of this study is the relation of power established in the processes of purchasing consumer supplies and acquiring books for the library of the Academic Unit of Garanhuns (UAG) and other agents of the Federal Rural University of Pernambuco (UFRPE) that are direct participants in these processes. Thus, this study analyses the relations of power between UAG and other UFRPE agents, considering the discipline and regulation mechanisms that guide these processes of purchasing consumables and acquiring books. Specifically, it exams the dynamics between relations of power and control in the context of the flow of the process of purchasing consumables and acquiring books for the library; identifies the regulation and discipline mechanisms that are established in the structure of flow of these processes and verifies how the dispersion of formal power in the aforementioned processes is established as a centralized or decentralized power. A literature review was carried out on the configuration of power from the perspective of two authors: Henry Mintzberg and Michel Foucault, where power relates both structurally and relationally in organizations. The relation of domination is not perceived and the dominated adhere to the values considered as legitimate, as if it were something inherent to the organizational structure. The exploratory research collected data by mapping the two flows and using the *Bizagi Modeler*, besides the assistance of the semi-structured surveys, carried out by the agents who participated in the studied processes. The data analysis was carried out in two steps, initially through analyzing the flow of the processes and, afterwards, by analyzing the reading and appreciation discourse of the semi-structured surveys. The hierarchy and regulated nature of the purchasing processes showed that formal power is established through the vertical decentralization of the structure and that relations of power are born through discipline mechanisms, namely standardization, normalization and legislation. Power not only represses, punishes or controls, but produces and induces behaviors that generate discourses and knowledge.

**Keywords:** Decentralization and centralization of structure. Relations of power. Purchasing processes. Decision-making processo. Federal University.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Unidade Acadêmica de Garanhuns.....	16
Figura 2 – As seis partes básicas de uma organização .....	25
Figura 3 – Um contínuo de descentralização horizontal.....	31
Figura 4 – Um contínuo de tipos de descentralização.....	33
Figura 5 – Um contínuo do controle sobre o processo de decisão.....	53
Figura 6 – Estrutura Jurídico-discursivo do processo de compras.....	62
Figura 7 – Fluxo do processo de compras de material de consumo.....	73
Figura 8 – Fluxo do processo de compras de livros para a Biblioteca .....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os atores do processo de compras .....	79
Quadro 2 – Os fatores no processo de compras .....	80
Quadro 3 – Os agentes e seu papel no processo de compras .....	82
Quadro 4 – Decisão e responsabilidade no processo de compras.....	85
Quadro 5 – A supervisão do processo de compras .....	86
Quadro 6 – Interferência no processo de compras.....	88
Quadro 7 – As interferências legais no processo de compras .....	90
Quadro 8 – Esquematização dos dados coletados .....	95

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise da Conversação
AD	Análise do Discurso
AGU	Advocacia Geral União
BC	Biblioteca Central
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COF	Coordenação de Orçamento e Finanças
CONSU	Conselho Universitário
CTA	Conselho Técnico Administrativo
DCL	Departamento de Compras e Logística
FEMA	Agência Federal de Gerenciamento de Emergência
GCF	Gerência de Contabilidade e Finanças
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN	Instrução Normativa
LABZOO	Laboratório de Zoologia
LOA	Lei Orçamentaria Anual
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PJ	Procuradoria Jurídica
PPCAP	Programa de Pós-Graduação em Ciência Animal e Pastagens
PPPAS	Programa de Pós-Graduação em Produção Agrícola Sustentável
PPSRR	Programa de Pós-Graduação em Sanidade e Reprodução de Ruminantes
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROFLETRAS	Mestrado Profissional em Letras
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SRP	Sistema de Registro de Preços
TCU	Tribunal de Contas da União
UAG	Unidade Acadêmica de Garanhuns
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Objeto de estudo e <i>locus</i> de observação</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2</b>	<b>Problematização</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>19</b>
<b>1.5</b>	<b>Estrutura da dissertação</b> .....	<b>22</b>
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL DE REFERÊNCIA</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1</b>	<b>A configuração do poder em Mintzberg e em Foucault</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2</b>	<b>A distribuição do poder por Mintzberg</b> .....	<b>25</b>
2.2.1	Descentralização vertical e descentralização horizontal .....	27
2.2.1.1	<i>Descentralização vertical</i> .....	28
2.2.1.2	<i>Descentralização horizontal</i> .....	30
<b>2.3</b>	<b>O funcionamento do poder em Foucault</b> .....	<b>34</b>
2.3.1	A visão usual do poder: a concepção jurídico-discursiva .....	35
2.3.2	O exercício do poder e a resistência.....	38
2.3.3	O Poder disciplinar .....	42
2.3.4	A biopolítica.....	46
2.3.5	A genealogia do poder .....	50
<b>2.4</b>	<b>O poder no processo de decisão de compras</b> .....	<b>52</b>
<b>3</b>	<b>A ESTRUTURA JURIDICO-DISCURSIVA DO PROCESSO DE COMPRAS</b> .	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>Objetivo e abordagem da pesquisa</b> .....	<b>63</b>
<b>4.2</b>	<b>O método da pesquisa</b> .....	<b>64</b>
<b>4.3</b>	<b>Procedimentos de coleta dos dados</b> .....	<b>65</b>
<b>4.4</b>	<b>Análise e interpretação dos dados</b> .....	<b>69</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	<b>71</b>
<b>5.1</b>	<b>A análise estrutural dos fluxos dos processos de compras</b> .....	<b>71</b>
5.1.1	Análise estrutural do fluxo de compras de material de consumo .....	71
5.1.2	Análise estrutural do fluxo de compras de livros para a biblioteca .....	74
5.1.3	Comparação das análises estruturais dos fluxos dos processos de compras.....	77
<b>5.2</b>	<b>Análise das entrevistas</b> .....	<b>78</b>

5.2.1	Análise das entrevistas dos fluxos dos processos de compras do material de consumo e de compras de livro para a biblioteca.....	78
5.2.2	Comparação entre as entrevistas sobre os fluxos de processos de compras .....	92
<b>5.3</b>	<b>Comparação da estrutura dos fluxos de compras e as entrevistas.....</b>	<b>94</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ...</b> .....	<b>107</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo sobre o fluxo dos processos de compras de materiais de consumo e de aquisição de livros para a biblioteca aborda a temática do poder nas universidades públicas federais. Nas considerações de muitos teóricos estruturalistas, especificamente nas circunstâncias de uma universidade, o poder de decisão se configura naquilo que Mintzberg (2008) classifica como a descentralização horizontal, pois o controle dos processos de decisão é um dos privilégios dos docentes. Na descentralização, o poder é compartilhado com o intuito de que os indivíduos conhecedores do problema possam ajudar a encontrar a resposta adequada (MINTZBERG, 1999, 2008).

A centralização, por seu turno, é um conceito segundo o qual o poder de decisão concentra-se nas mãos de um único indivíduo, no topo da linha hierárquica. Nesse caso, segundo Mintzberg (2008), o poder está localizado no vértice estratégico, e o gestor está no controle tanto do poder formal quanto do poder informal, tomando todas as decisões importantes, coordenando a execução e utilizando a supervisão direta.

Para Callahan (2000), nem a centralização nem a descentralização são absolutas, mas refletem a quantia de autoridade distribuída em cada nível organizacional. A observação desse autor pode ser completada com as considerações de Vasconcellos e Hemsley (2002). Decisões excessivamente centralizadas no topo da hierarquia podem demorar nas deliberações, acarretando frustrações, sobrecarga da alta administração e julgamentos desvinculados da realidade. Por outro lado, decisões excessivamente descentralizadas podem causar falta de coordenação e dificuldade de controle (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

Nas organizações profissionais, como é o caso das universidades federais, segundo Mintzberg (1999, 2001), prevalece a estrutura descentralizada, na qual o poder é distribuído entre várias pessoas. As organizações profissionais se caracterizam pela política de admissão de pessoas (os professores) altamente qualificadas e especializadas – os profissionais – que se concentram no núcleo operacional, e pela transferência aos mesmos de grande controle sobre o resultado do seu trabalho (MINTZBERG, 1999, 2001).

Na concepção de Volkema *et al.* (2016), o poder está sempre presente nas organizações, enraizado nas posições ocupadas (por exemplo, na autoridade formal e legítima) ou no carisma pessoal. Essas características tornam o poder um fator importante na compreensão do processo decisório em geral, e, especificamente, na sua distribuição dentro da estrutura organizacional.

Tradicionalmente, descreve-se a organização como um sistema de autoridade formal em termos de um organograma. Mas o organograma, muitas vezes, representa uma imagem controversa da estrutura, uma descrição inadequada do que realmente se passa no interior das organizações (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

Na concepção de Salancik e Pfeffer (1974), o poder nos sistemas sociais pode ser distribuído numa estrutura vertical ou horizontal, mas também pode envolver relações interpessoais, ou, ainda, envolver relações entre as unidades organizacionais. Esses autores fazem uma crítica em relação à pesquisa em ciências sociais, a qual, segundo eles, tem sido dominada historicamente com uma preocupação com o poder interpessoal vertical, com a influência de uma pessoa sobre a outra, geralmente em um relacionamento entre superior e subordinado. Apoiados em Milburn (1972) e Perrow (1970), Salancik e Pfeffer (1974) constataram que essa ênfase criou uma falta de atenção às diferenças de poder entre as subunidades nas organizações.

Mas foi Foucault (1988) quem problematizou a concepção usual de como o poder se apresenta na nossa sociedade, principalmente na primazia da razão humana e no homem racional nas relações de poder. Ele denominou esta visão usual do poder como jurídico-discursiva.

Nesta concepção jurídico-discursiva, o poder apresenta-se como algo que é possuído por pessoas ou por instituições. Nesse sentido, “[...] haveria uma divisão entre aqueles que o possuem e aqueles que dele estão aliados” (SILVEIRA, 2005, p.45). Ou seja, o poder é apresentado como algo que reprime e frequentemente proíbe. No caso do dia-a-dia de uma organização, por exemplo, os diretores são vistos como poderosos ao passo que os subalternos como pessoas sem poder. Assim, o poder seria concedido pela posição ou pelo cargo que uma pessoa ocupa dentro da universidade.

Mas, segundo Foucault (1988), essa representação jurídico-discursiva do poder não dá conta da dinâmica do poder como ele se exerce de fato. Foucault (1979f) compreende o poder como um conjunto de correlações de forças que se autoconstituem, produzem e organizam os domínios em que estão presentes e inseridas. Ou seja, poder é um feixe de relações mais ou menos coordenado, mais ou menos organizado (FOUCAULT, 1979f apud SILVEIRA, 2005).

Esta é a concepção usual de poder como algo que é dado dentro dos limites do cargo, que reprime e proíbe, que pode ser comandado de forma racional (SILVEIRA, 2005). Todavia, o primeiro traço que, segundo Maia (1995), interessa destacar na analítica

foucaultiana sobre o poder, é o abandono de uma visão tradicional do poder onde sua atuação se basearia fundamentalmente em seus aspectos negativos: proibindo, censurando, interditando, reprimindo, coagindo, etc.

Se o poder somente reprimisse, ele não seria aceito na sociedade, explica Silveira (2005). O fato de o poder ser aceito na sociedade, na concepção de Foucault (1979a; 1988) está relacionado ao fato de ele ser uma força que não diz somente não. Por isso, a analítica de poder foucaultiana, segundo Machado (1979), estuda o poder como algo que possui existência própria e formas específicas em um grau mais elementar. Isto é, busca elucidar a dinâmica do poder, como ele se exerce de fato (SILVEIRA, 2005), bem como o modo de funcionamento, das relações de poder em sociedade (MAIA, 1995).

Para Foucault (1979a) impõe-se uma mudança no enfoque do poder, encarando seu exercício menos em termos jurídicos e de proibição e mais como técnicas e estratégias com efeitos produtivos. Assim, Foucault aponta para uma nova percepção deste fenômeno: o poder não deve ser conhecido como algo detido por uma classe dominante que o teria conquistado, afastando a participação e a atuação dos dominados, ao contrário, as relações de poder presumem um enfrentamento perpétuo (MAIA, 1995). Isto implica que qualquer agrupamento humano estará sempre permeado por relações de poder, posto que a existência deste tipo de relação é coexistente à vida social.

Se há nas relações de poder um enfrentamento constante e perpétuo, como corolário desta ideia teremos que estas relações não se dão onde não haja liberdade. Na definição de Foucault, segundo Maia (1995), a existência de liberdade, garantindo a possibilidade de reação por parte daqueles sobre os quais o poder é exercido, apresenta-se como fundamental. “Não há poder sem liberdade e sem potencial de revolta.” (MAIA, 1995, p. 89).

Como explicita Foucault (1982): O poder é exercido somente sobre sujeitos livres e apenas enquanto são livres. “[...] escravidão não é uma relação de poder pois o homem está acorrentado (neste caso fala-se de uma relação de constrangimento físico).” (FOUCAULT, 1982, p. 221). Nessa relação, a liberdade é condição para exercício do poder, simultaneamente sua pré-condição, já que a liberdade precisa existir para o poder ser exercido e, também, seu apoio uma vez que sem a possibilidade de resistência, o poder seria equivalente à dominação física.

Do mesmo modo, como apontado anteriormente, a violência pode ser um instrumento utilizado nas relações de poder, mas não é um princípio básico da sua natureza. Lembrando que, na concepção foucaultiana, a atuação do poder ocorre muito mais sutilmente,

não se exercendo basicamente em aspectos negativos: reprimindo, ou mediante à violência física.

Nesse sentido, é importante entender o papel da resistência na analítica de poder foucaultiana. Silveira (2005) ressalta que, para Foucault, onde há poder, há resistência. As resistências só existem, por definição, no campo estratégico das relações de poder: “As correlações de poder somente podem existir em função de uma multiplicidade de pontos de resistência que apresentam nestas relações o papel de adversário, de alvo, de apoio de saliência que permite apreensão” (FOUCAULT, 1988, p. 91).

Ou seja, os choques entre poder e resistência geram novas e infundáveis configurações de poder. E, “apesar dos pontos de resistência estarem presentes em todas as redes de poder, eles não são um reverso passivo das relações de poder.” (SILVEIRA, 2005, p. 52).

A partir destas reflexões definiremos a perspectiva de análise de nosso objeto com o intuito de mostrar a estrutura organizacional onde foi realizada a pesquisa.

### **1.1 Objeto de estudo e *locus* de observação**

O objeto deste estudo são as relações de poder que se configuram na execução dos processos de compras de materiais de consumo e de aquisição de livros para a biblioteca. O foco da análise são as relações que se estabelecem entre a Unidade Acadêmica de Garanhuns<sup>1</sup> (UAG) e os demais agentes da UFRPE que fazem parte diretamente dos processos já citados.

A UAG foi criada em 2005, sendo assim, a primeira das quatro Unidades Acadêmicas criadas pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Embora seja o principal *locus* de análise, o exame sobre as relações de poder que se configuram na execução dos processos acima citados, serão relatados em relação à UFRPE como um todo.

A UAG situa-se no Município de Garanhuns, segunda maior da Mesorregião do Agreste Meridional pernambucano, com área de 472,5 km<sup>2</sup>, população de 136,057 habitantes (IBGE, 2014) e encontra-se a 230 km da Capital Recife, onde fica a Reitoria da UFRPE. Instituída no ano de 2005, pela Resolução nº 44/2005-CONSU, a UAG é, não apenas a primeira expansão da UFRPE, como também a primeira Unidade Acadêmica instalada no país com o processo de interiorização do ensino superior que fora deflagrado em 2004 pelo governo federal (Relatório de Gestão da UAG, 2015).

---

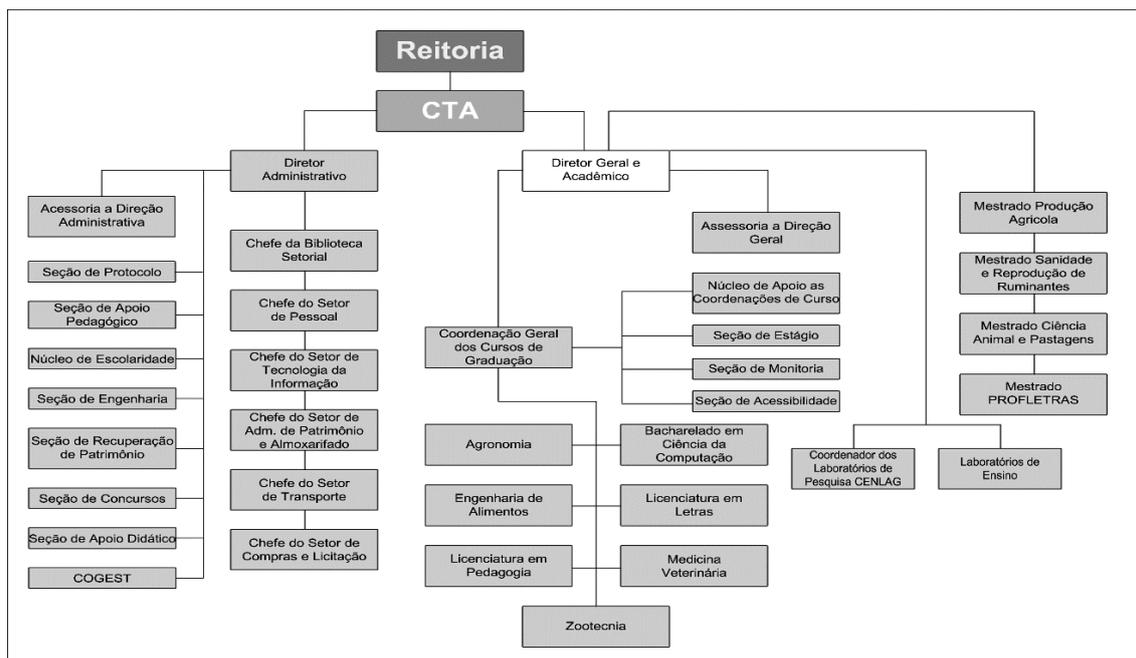
<sup>1</sup>No segundo semestre de 2016 a Unidade Acadêmica de Garanhuns iniciou um processo de emancipação, e, no dia 11 de abril de 2018, o Presidente Michel Temer assinou a lei que criou duas universidades, a Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), no Piauí, e a Federal do Agreste de Pernambuco (Ufape). O Projeto de lei 5272/16 foi aprovado no Congresso no dia 20 de março de 2018.

Atualmente a UAG oferece sete cursos de Graduação: Medicina Veterinária, Agronomia, Bacharelado em Zootecnia, Licenciatura em Pedagogia, Bacharelado em Ciência da Computação, Licenciatura em Letras e Engenharia de Alimentos. Oferece também cinco cursos de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de mestrado, sendo três na modalidade de mestrado acadêmico: Ciência Animal e Pastagens (PPCAP), Produção Agrícola Sustentável (PPPAS) e Sanidade e Reprodução de Ruminantes (PPSRR) e um na modalidade de mestrado profissional: Letras (PROFLETRAS).

Na sua estrutura, a UAG é subordinada à Reitoria da sede, campus Recife. Internamente, é gerida pelo Diretor Geral e Acadêmico e pelo Diretor Administrativo. A seqüência da hierarquia é constituída pela Coordenação Geral e as Coordenações de Cursos e o Setor de Perfil Acadêmico, ambos subordinados à Diretoria Geral e Acadêmica. Os Setores Técnicos Administrativos estão subordinados à Diretoria Administrativa. A estrutura organizacional conta ainda com seus Colegiados de cursos, Comissões e o Conselho Técnico Administrativo (CTA), que consiste em uma administração superior. A sua estrutura também está constituída por um Hospital Veterinário e uma Fazenda Escola. O instrumento teórico desta pesquisa será mobilizado justamente para a análise deste contexto.

Determinado o *locus* da pesquisa, abaixo descrevemos a estrutura organizacional da UAG, que mostra sua organização em torno da divisão das atividades desempenhadas visando o cumprimento dos seus objetivos.

Figura 1 – Organograma da Unidade Acadêmica de Garanhuns



Fonte: Direção Administrativa da UAG (2018).

A estrutura organizacional vem sendo tratada como uma variável crítica pelos analistas de organizações. Mintzberg (2008) define a estrutura de uma organização como o modo pelo qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Seja qual for o tipo de organização, Loebel e Carmo (2016) corroboram com essa ideia, pois, segundo eles, as principais funções da estrutura são coordenar o trabalho a ser realizado, delimitar a amplitude de seu controle e representar o contexto no qual o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são executadas.

Foucault (1987), por outro lado, observa as organizações pelo aspecto do poder disciplinar. No universo organizacional, na análise de Machado (2017), a disciplina é representada pela hierarquização, pelos organogramas, pelas padronizações, ou até mesmo pelo layout físico-estrutural. Segundo Machado (2017), a disciplina é um tipo de organização do espaço. É uma técnica de distribuição dos indivíduos mediante a inserção dos seus corpos em um espaço individualizado, classificatório, combinado. Isola em um espaço fechado, esquadrinhado, hierarquizado, capaz de desempenhar funções diferentes segundo o objetivo específico que dele se exige.

No cotidiano das organizações, o poder disciplinar não aparece de forma pura, muito embora seja uma noção importante que leva à compreensão de parte das dinâmicas das relações de poder. É preciso analisar as relações de poder e o exercício dessas relações dentro das organizações, bem como analisar as relações entre mecanismos de disciplinarização e mecanismos de regulação em contextos específicos.

## **1.2 Problematização**

Um dos processos organizacionais em que poder e resistência parecem coexistir é o de decisões de orçamento e compras. Se, por um lado, esses processos são essenciais em uma universidade e altamente regulados, por outro, são capazes de envolver seus participantes em disputas de poder por conta da diversidade de interesses e escassez de recursos nas situações de decisão. Assim, esses processos podem revelar questões importantes nas decisões organizacionais, porquanto eles tornam possível a análise de vários aspectos das organizações, como a magnitude da descentralização ou centralização da estrutura, os efeitos dos processos de busca e uso de informação na tomada de decisão, a influência da regulação, além de ampliar as discussões em torno do poder disciplinar do processo decisório.

Embora Mintzberg (1999) identifique os docentes nas universidades atuando com considerável autonomia e relativa independência, com base no julgamento profissional no

ensino e pesquisa ou nas decisões administrativas tomadas por meio de estruturas colegiadas, nossa hipótese é a de que as universidades públicas podem ser geridas a partir do vértice da estrutura, dando aos níveis superiores da linha de autoridade considerável controle sobre o processo decisório, configurando-se numa forma de distribuição do poder denominada por Mintzberg (1999) de descentralização vertical.

Na descentralização vertical, o processo decisório passa pela cadeia de autoridade no sentido descendente, desde o nível da administração superior até o nível dos colegiados e dos órgãos suplementares, instituídos, conforme regimento da Universidade (PRESSER *et al.* 2013).

Nessas circunstâncias, segundo observam Presser *et al.* (2013), há a dispersão do poder formal no sentido descendente da hierarquia, o poder é delegado na linha hierárquica no sentido do vértice estratégico para a base. Ainda assim, esses autores ressaltam que, atuando no centro operacional da estrutura das universidades federais, mesmo inseridos na camada inferior da hierarquia, os docentes exercem considerável poder decisório por meio de sua participação nos órgãos de colegiados.

Nessa estrutura de subordinação da sede da UFRPE até suas unidades, a administração central (Reitoria) detém o controle de considerável parte dos recursos, e, além disso, estabelece as diretrizes, os rumos e o projeto organizacional, fixando as prioridades para a aplicação de recursos. Essa subordinação é determinada e instituída pelo Estatuto da Unidade Acadêmica de Garanhuns que estabelece, por sua estrutura legal e organizacional o exercício do poder. Perrow (1972) argumentou que as universidades são mais hierárquicas e menos colegiadas do que muitas vezes é admitido. Ele afirmou que qualquer grupo com uma divisão do trabalho, profissional ou não, será hierarquicamente estruturado.

Com base nessa estrutura, onde esse “considerável” poder afeta o trabalho dos profissionais, principalmente quando se trata de uma Unidade Acadêmica que está subordinada hierarquicamente à Reitoria, este estudo buscou resposta a seguinte pergunta de pesquisa: **O que a análise dos processos de compras de materiais de consumo e de aquisição de livros para a biblioteca revela sobre as relações de poder, que são influenciadas pelos mecanismos de disciplinarização e mecanismos de regulação, entre a Unidade Acadêmica de Garanhuns e os demais agentes da UFRPE que fazem parte diretamente destes processos?**

O poder disciplinar aplica-se a fim de disciplinar e normalizar (FOUCAULT, 1987), a partir de uma definição de um comportamento desejável *a priori*. Com esta definição do

normal a ser realizado, os mecanismos disciplinares procuram fazer com que as pessoas o assumam. Se observarmos os diversos dispositivos legais relacionados sobre como devem ser executadas as tarefas, é exatamente isso que pregam. O governo gera as próprias regras que regulam suas atuações e as tarefas a serem executadas. Para a organização, cabe somente determinar as metas e regular os fluxos internos a fim de facilitar que os funcionários atinjam o que as regras estabelecem.

### **1.3 Objetivos**

Após definir a pergunta de pesquisa deste estudo, a pesquisa desenvolvida tem como objetivo geral analisar as relações de poder entre a Unidade Acadêmica de Garanhuns e os demais agentes da UFRPE, tendo em vista os mecanismos de disciplinarização e mecanismos de regulação que orientam a execução dos processos de compras de material de consumo e aquisição de livros. Nesse sentido, os objetivos específicos definidos são:

- I. Examinar a dinâmica das relações de poder e de controle no contexto do fluxo do processo de compras de material de consumo e de aquisição de livros para a biblioteca;
- II. Identificar os mecanismos de regulação e disciplinarização que se estabelecem na estrutura do fluxo dos processos de compra de material de consumo e aquisição de livros;
- III. Verificar como a dispersão do poder formal nos processos de compras de material de consumo e de aquisição de livro se estabelece como um poder centralizado ou descentralizado.

### **1.4 Justificativa**

Inicialmente, o mapeamento dos fluxos do conjunto das atividades inter-relacionadas dos processos selecionados já coloca em evidência como ocorre as relações de poder e retrata até que ponto as relações são centralizadas (todas as decisões se situam em um único ponto da organização) ou descentralizadas (o poder se encontra disperso entre várias pessoas). Mas a análise do poder mostra as múltiplas correlações de força que se formam e atuam na execução dos referidos processos e serve de suporte a amplos efeitos de divisão que atravessam o corpo social da UFRPE como um todo (de cima para baixo, de baixo para cima, em diagonal e lateralmente).

Os processos de compras de materiais de consumo e de aquisição de livros para a biblioteca executados no interior de uma universidade são espaços privilegiados em que o poder disciplinar está presente de modo marcante. Na análise foucaultiana, o poder disciplina

corpos e individualidades, impondo uma norma sobre o que quer instituir e garante-se por mecanismos específicos, tais como a vigilância constante e a sanção normalizadora. Por isso, a análise organizacional, como se quer neste estudo traz à tona a ideia de que as organizações são o *locus* do poder disciplinar.

A disciplina implica um registro contínuo de conhecimento, pois, ao mesmo tempo em que exerce um poder, produz um saber. Todavia, como repara Machado (2017): o olhar que observa para controlar é o mesmo que extrai, anota e transfere as informações para os pontos mais altos da hierarquia do poder. Um sistema integrado de informações, por exemplo, procura levantar e centralizar todos os tipos de informações das organizações. Trata-se de uma maneira de diagnosticar a organização por meio de números, de curvas estatísticas e de centralização das informações nas cúpulas dirigentes. Por meio de tal sistema, o escritório central de uma Pró-Reitoria de uma universidade pode acompanhar o comportamento diário dos centros acadêmicos e de unidades avançadas e verificar suas diferentes curvas de normalidade, tomando conhecimento das diferentes regionais e definindo metas que devem ser atingidas de forma particular. Com estas informações, os gestores podem identificar os pontos problemáticos, as curvas desfavoráveis e agir sobre o comportamento dos servidores.

Como já considerou Foucault (1972), diante de um poder ao mesmo tempo visível e invisível, presente e oculto, nos faz questionar: quem exerce o poder, onde o exerce? Classe dirigente, aparelho de Estado, é todo um conjunto de noções de análise. Além disso, o objeto deste estudo requer examinar até onde se exerce o poder, por meio de que revezamentos ou variação e até que instâncias de controle, de vigilância, de proibições, de coerções. “Onde há poder, ele se exerce. Ninguém é, propriamente falando, seu titular; e, no entanto, ele sempre se exerce em determinada direção, com uns de um lado e outros do outro; não se sabe ao certo quem o detém, mas se sabe quem não o possui.” (FOUCAULT, 1972, p. 138).

Todavia, segundo Foucault, onde há poder, há resistência e, por este motivo, ela nunca se encontra em posição de exterioridade às relações de poder (SILVEIRA, 2005). As resistências somente podem existir, por definição, no campo estratégico das relações de poder (FOUCAULT, 1988).

Assim, Foucault (1979e) aponta que, a partir do momento em que há relação de poder, há resistência em potencial. Por isso, na universidade, jamais os agentes são aprisionados por uma forma homogênea de poder, já que os choques entre poder e resistência geram novas e infundáveis configurações de poder. O autor discutiu também que, apesar dos pontos de resistência estarem presentes em toda rede de poder, eles não são um reverso

passivo das relações em questão, a derrota, e não se reduzem a poucos princípios heterogêneos. As resistências são o outro termo nas relações de poder, já que se inscrevem nelas, sendo distribuídas de modo irregular (FOUCAULT, 1988 apud SILVEIRA, 2005).

Chan (2000) utilizou as noções de liberdade e de resistência em Foucault para apresentar uma alternativa de redirecionamento da crítica em análise das organizações. Este autor apontou que, em cada racionalidade em que o poder é exercido, há relacionada uma resistência e que esta não ocorre de maneira global, mas sim por meio de atitudes locais, pois é no local e em arenas específicas que novas formas de poder são inventadas, aplicadas e revisadas. Além do mais, o autor destaca que devemos questionar e desafiar as formas por meio das quais nossa subjetividade vem sendo construída.

Como o poder somente pode ser exercido dentro ou por meio de relações sociais, ele nunca pode ser tão total, coerente e exaustivo para impossibilitar a resistência, considera Silveira (2005). Os atos de resistência também são atos de poder e, portanto, os mesmos agentes podem estar envolvidos nos dois tipos de ação.

O indivíduo dentro de sua rede de relacionamentos sempre está em posição de exercer o poder e de sofrer sua ação, são sempre centros de transmissão, não ficando inertes ou consentido do poder. O poder sempre estará passando pelo indivíduo. Ou seja, o indivíduo não é o outro do poder: é um de seus primeiros efeitos. O indivíduo é um efeito do poder simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser um efeito, seu centro de transmissão. O poder passa através do indivíduo que ele constitui. (FOUCAULT, 2017).

No universo organizacional, a disciplina é representada pela hierarquização, pelos organogramas, pelas padronizações, ou até mesmo pelo layout físico-estrutural. Segundo Machado (2017) a disciplina é um tipo de organização do espaço. É uma técnica de distribuição dos indivíduos através da inserção dos corpos em um espaço individualizado, classificatório, combinado. Isola em um espaço fechado, esquadrinhado, hierarquizado, capaz de desempenhar funções diferentes segundo o objetivo específico que dele se exige. Segundo Fonseca (1995), o indivíduo moderno possui uma identidade que depende de suas marcas de utilidade e docilidade. Nesse período das disciplinas, todo indivíduo é singularizado e possui o status de ser possuidor de uma identidade que traz a marca da utilidade e docilidade. Assim, Foucault (1987, p.161) afirma que: “Na verdade, o poder produz; ele produz realidade, ele produz campos de objetos e rituais da verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção.”

Diante do exposto, podemos destacar como contribuição acadêmica deste estudo a análise das relações de poder entre mecanismos de disciplinarização e mecanismos de regulação em contextos específicos, além da reflexão sobre uma estrutura centralizada ou descentralizada do poder formal dentro das estruturas organizacionais. Através dessa análise, estimular discursões sobre a complexa analítica do poder no contexto organizacional e na sociedade atual, bem como nas organizações inseridas em tal sociedade.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Nesta parte, foram apresentados o tema, os elementos que permitem caracterizar com maior clareza o objeto de estudo e o *locus* de análise, o problema de pesquisa e seus objetivos, bem como a justificativa do trabalho.

Esta dissertação segue com apresentação do marco teórico-conceitual de referência, para o qual buscamos embasamento nas principais perspectivas teóricas que fundamentaram a análise dos dados. Essa base teórica abordará tanto um poder formal que podemos estabelecer como centralizado ou descentralizado, segundo a abordagem de Mintzberg, quanto um poder que se estabelece através das micro relações de poder, um poder que se exerce, segundo Foucault.

Na terceira seção, foi abordada a base jurídico-discursiva que disciplina o processo de compras nas instituições públicas, com o intuito de esclarecer e descrever a legislação vigente.

Na quarta seção, que consiste na metodologia, apresentou uma pesquisa exploratória e qualitativa, onde seu corpus será composto por mapeamento de fluxos de trabalhos e de fatos transcritos das entrevistas semiestruturadas e de documentos oficiais. Dentro de uma perspectiva de uma articulação do campo das ciências sociais e do domínio da linguagem, será utilizado a Análise do Discurso (AD) que permitirá a reflexão sobre a problemática da pesquisa com a participação de todas as partes envolvidas.

Na quinta seção, a análise e discussão dos dados, os resultados do estudo foram discutidos, trazendo ao debate o referencial teórico que fundamentou as análises. A análise dos dados se realizou através do estudo de dois fluxos de compras, um de material de consumo e outro de aquisição de livros, seguida da análise das entrevistas realizadas.

E, finalmente, as considerações finais, que mostrou a análise dos resultados alcançados por este trabalho, que visa explorar as relações de poder que se estabelece dentro

de dois processos de compras e identificar os mecanismos de regulação e disciplinarização que permitem que a dinâmica do fluxo do processo permita alcançar o objetivo desejado.

As referências ficaram elencadas na última parte.

## 2 MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL DE REFERÊNCIA

Para possibilitar uma melhor compreensão dos assuntos abordados neste trabalho, a revisão de literatura foi estruturada a partir da configuração do poder por meio da visão de dois autores: **Henry Mintzberg** e **Michel Foucault**. Porém, para que pudéssemos chegar a esse marco teórico-conceitual foi necessário a pesquisa de vários autores que permitiram uma viagem a diferentes abordagens do conceito do poder dentro das organizações. Entre os autores pesquisados, podemos citar: Baldrige (1971), Correa e Lourenço (2016), Dahl (1957), Martins et al (2017), Salancik e Pfeffer (1974), Silva et al (2014), Vasconcellos e Hemsley (2002), Volkema et al (2016), Bourdieu (2007), Weber (1977), Lukes (1980), Bacharach e Baratz (1981), Pôster (1984) e Clegg (1993). O estudo destes autores permitiu ampliar o conceito de poder e decidir a estrutura escolhida que serviu de suporte teórico para a pesquisa realizada.

### 2.1 A configuração do poder em Mintzberg e em Foucault

O poder está presente em nossas relações pessoais, sociais e profissionais. E nas instituições não é diferente, pois todos os membros de uma organização estão em relação com o poder. Mintzberg (1999; 2008), afirma que, para que funcione eficazmente, a organização tem necessidade de estruturas hierárquicas e um certo grau de controle formal. O poder é compartilhado com o intuito de que os indivíduos conhecedores do problema possam ajudar a encontrar a resposta adequada para suas ações nas organizações. E, dependendo de como ele atua, o poder poderá estar centralizado ou descentralizado, ou seja, o poder poderá ser visto como algo que circula que funciona em cadeia, o poder funciona e se exerce em rede. Os indivíduos, em seu ambiente, exercem o poder e sofrem sua ação.

Na visão de Foucault, o poder não se estabelece em mecanismos de força, onde o poder viria de cima para baixo, mas se estabelece a partir de micro relações de poder. Ou seja, o poder é algo que se exerce e que surte efeito. Dentro de uma abordagem diferente, Foucault acredita que o poder acontece como uma relação de forças. Desde modo, como relação de forças, o poder está em todas as partes. Todas as pessoas estão envolvidas por relações de poder e não podem ser consideradas independentes delas ou alheias a elas.

O poder se relaciona tanto de forma estrutural quanto de uma forma relacional nas organizações, onde é um fenômeno duradouro, invisível e difícil de ser apreendido. A relação de dominação, não é percebida e os dominados aderem os valores tidos como legítimos, como

se fosse algo inerente à estrutura organizacional (Foucault, 2017). Portanto, o poder se mostra de uma forma sutil e cotidiana, moldando o comportamento, conduta e atos dos que fazem parte da organização e da própria estrutura organizacional.

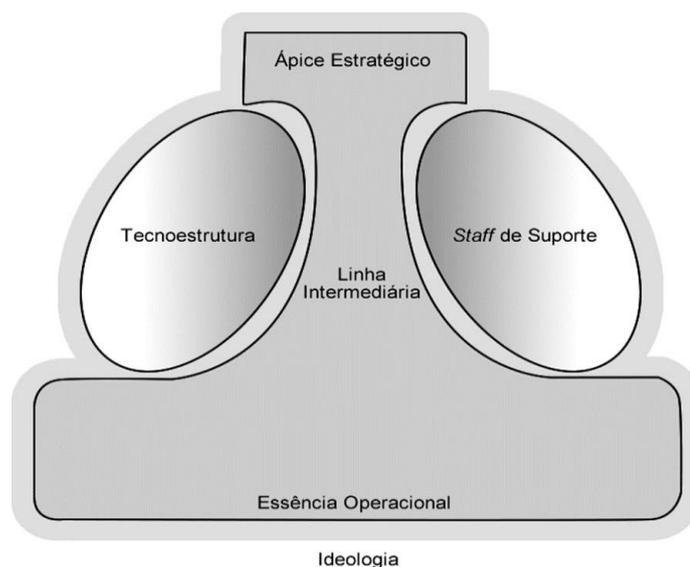
Embora os autores se mostrem antagônicos em seus estudos sobre o poder, onde Mintzberg se mostra um estruturalista e Foucault estuda as relações de poder, este antagonismo possibilitou estudar tanto a estrutura hierárquica dos processos de compras escolhidos, quanto as relações do poder que se configuram por meio dessa estrutura e por meio das relações dentro desta estrutura, proporcionando ampliar a visão do poder dentro de uma instituição pública, em nosso caso, em uma Unidade Acadêmica subordinada a sua sede.

A seguir, detalharemos em separado as configurações do poder propostas tanto por Henry Mintzberg (1999;2008) quanto por Michel Foucault (1979; 1982; 1987; 1995; 2017).

## 2.2 A distribuição do poder por Mintzberg

Tendo em vista nosso foco de análise nas relações de poder que se estabelecem numa Universidade, consideramos inicialmente com Mintzberg que, para entender melhor o que leva uma universidade a centralizar ou descentralizar sua estrutura, importante é entender como ela se configura, isto é, como ela é levada a estruturar a si própria. Mintzberg (2001) usa as configurações a fim de desenhar uma estrutura organizacional, iniciando com a identificação das suas partes básicas, como se apresenta na **Figura 2**.

Figura 2 - As seis partes básicas de uma organização



Fonte: Mintzberg (2001, p. 141).

Na base de qualquer organização se encontram seus operadores, as pessoas que desempenham o trabalho básico de produzir os produtos ou de prestar os serviços. Elas formam a essência operacional. Todas as organizações, exceto as mais simples, também requerem uma equipe gerencial diretiva para ocupar o que o autor chama de ápice estratégico, no qual todo o sistema é supervisionado. À medida que a organização cresce, cria-se uma linha intermediária, uma hierarquia de autoridade entre a essência operacional e o ápice estratégico. Os gerentes da linha intermediária realizam tarefas como cuidar dos distúrbios que surgem na essência operacional, apoiar os fluxos verticais na organização de comunicação.

Nas organizações mais complexas geralmente se faz necessário um outro grupo de pessoas, a que o autor chama de tecnoestrutura, fora da hierarquia da linha de autoridade. Estes analistas também desempenham tarefas administrativas, porém de natureza diferente. A tecnoestrutura abriga analistas que realizam a padronização e emerge como a parte-chave da estrutura. A maioria das organizações também acrescenta unidades de apoio (*staff*), a fim de proporcionar vários serviços internos, que os autores chamam de *staff* de suporte. Finalmente, toda organização possui um sexto elemento que o autor chama de ideologia<sup>2</sup>, que traduz a cultura de uma organização que a distinguem de outras entidades e que infundem vida no esqueleto da estrutura.

Segundo Mintzberg (2001), quando os membros do centro operacional procuram minimizar a influência sobre o seu trabalho tanto dos gestores como dos analistas, eles trabalham de uma maneira relativamente autônoma e promovem a descentralização vertical e horizontal do poder. Na medida em que as condições favorecem essa linha de ação, a

---

<sup>2</sup> Em uma concepção de ideologia que parte das leituras de Marx e Engels, a ideologia surge a partir da luta de classes, ou seja, a dominação de uma classe sobre outra. Dentro dessa concepção, Chauí (2008, p. 80) afirma que a ideologia nasce para fazer com que os homens creiam que suas vidas são o que são em decorrência da ação de certas entidades (a Natureza, os deuses ou Deus, Razão ou a Ciência, a Sociedade, o Estado), que existem em si e por si e às quais é legítimo e legal que se submetem. A função da ideologia consiste em fazer com que o homem creia que as ideias sejam cristalizadas como ideias verdadeiras, com o intuito de que essas ideias sejam representação efetiva da realidade. Assim, Chauí (2008, p.85) afirma que a ideologia consiste precisamente na transformação das ideias da classe dominante em ideias dominantes para a sociedade como um todo, de modo que a classe que domina no plano material (econômico, social e político) também domina no plano espiritual (das ideias). Por volta do século XX, houve uma mudança no modo de operação da ideologia, devido a mudança no processo social do trabalho, devido ao trabalho industrial ser organizado segundo um padrão chamado Fordismo. A ideologia da competência vem a partir do funcionamento das Organizações e das leis do mercado. Chauí (2008, p. 105) relata que a ideologia da competência realiza a dominação pelo descomunal prestígio e poder conferido ao conhecimento científico e tecnológico, ou seja, pelo prestígio e poder das ideias consideradas científicas e tecnológicas. A ideologia da competência lhe ensina, no cotidiano, na organização escolar, na organização empresarial, que só a competência no trabalho assegura felicidade e realização (CHAUÍ, 2008, p. 107).

organização estrutura-se a si própria naquilo que Mintzberg (2001) denomina organização profissional, com sua estrutura conhecida como burocracia profissional.

### 2.2.1 Descentralização vertical e descentralização horizontal

Na administração pública, a descentralização denota processos em que a autoridade está sendo distribuída de um número menor a um número maior de atores (KOLLTVEIT; ASKIM, 2017). Segundo Mintzberg (1999), o termo descentralização é utilizado de três maneiras fundamentalmente diferentes na literatura:

a) Primeiramente, existe a dispersão do poder formal no sentido descendente dentro da linha hierárquica. Ou seja, o poder formal está investido no gestor que está no vértice estratégico. Mas o gestor poderá dispersá-lo, ou seja, delegar. Em suma, à dispersão do poder formal no sentido descendente da hierarquia será chamado de “descentralização vertical”;

b) Poder de decisão, principalmente o poder informal, pode permanecer na mão dos gestores de linha, no sistema de autoridade formal, ou pode estender-se a indivíduos que se encontram fora da estrutura da linha hierárquica, como os analistas da tecnoestrutura, funcionais de apoio ou operacionais. Em suma, a passagem do controle dos processos de decisão para as pessoas situadas fora da linha hierárquica, e que não ocupam posições de chefia, é chamada de “descentralização horizontal”.

c) E, por fim, o termo descentralização é utilizado para descrever a dispersão física dos serviços. Mas, este conceito não tem nada a ver com o poder de tomar decisão, e só serve para confundir a questão.

Diante do apresentado, temos dois parâmetros de concepção fundamentais: a descentralização vertical e a descentralização horizontal. Van de Vem (1976b, p. 256 apud MINTZBERG, 1999) introduz um esquema conceitual semelhante quando distingue três dimensões na autoridade de tomada de decisão:

a) o grau de tomada de decisão do supervisor (autoridade hierárquica);

b) o grau de tomada de decisão individual, exercida pelos membros não supervisores da unidade (autoridade pessoal) e;

c) o grau da tomada de decisão do grupo ou da equipe pelo pessoal da unidade (autoridade colegiada); os dois últimos exemplos constituem formas diferentes do que denominamos – descentralização horizontal.

Na visão de Mintzberg (1999) o poder pode ser delegado no sentido descendente da cadeia de autoridade e, contudo, permanecer com os gestores da linha hierárquica; *in extremis* – a descentralização vertical com centralização horizontal – daria todo o poder aos supervisores de primeiro plano. O oposto – a descentralização horizontal com a centralização vertical – ocorreria com os funcionários operacionais superiores, no topo da hierarquia, exercendo todo o poder. A centralização dos dois sistemas ocorre quando o vértice estratégico detém todo o poder, ao passo que a descentralização dos dois sistemas vê o poder passar através da cadeia de autoridade no sentido descendente até aos operacionais. (MINTZBERG, 1999).

Os poderes não necessariamente serão dispersos constantemente, o que dá origem a dois tipos de descentralização.

**Na descentralização selectiva, o poder sobre os diferentes tipos de decisões reside em pontos diferentes dentro da organização** (grifo do autor). Por exemplo, as decisões sobre finanças podem ser tomadas no vértice estratégico, as decisões sobre marketing nas unidades de apoio, e as decisões sobre produção no fim da linha hierárquica, pelos supervisores de primeira linha. **Pelo contrário, a descentralização paralela refere-se à dispersão do poder entre os vários tipos de decisões concentradas no mesmo ponto da estrutura** (grifo do autor). Por exemplo, as decisões relacionadas com finanças, marketing e produção teriam de ser todas tomadas pelos respectivos diretores de divisão na linha intermediária. (MINTZBERG, 1999, p. 214-215, grifo do autor).

Observa-se que o poder pode variar entre os agentes envolvidos no processo proporcionando uma descentralização das etapas para encontrar as informações para a análise e execução das ações pertinentes para a tomada de decisão.

#### 2.2.1.1 A descentralização vertical

A descentralização vertical é a delegação dos poderes de decisão estratégica, no sentido descendente da cadeia de autoridade, do vértice estratégico ao interior da linha hierárquica intermediária (MINTZBERG, 1999). Aqui, o cerne da questão concentra-se no poder formal, nos termos de Paterson (fazer escolhas e autorizá-los) em oposição ao poder informal (aconselhar, executar). Surgem três questões sobre a descentralização vertical:

- I. Que poderes de decisão devem ser delegados para baixo na cadeia hierárquica?
- II. Até que nível, no sentido descendente da cadeia, se devem delegar estes poderes?

### III. Como é que se deve coordenar (ou controlar) a utilização destes poderes?

Lawrence e Lorsch (1967, apud MINTZBERG, 1999) descobriram que o poder relacionado com o processo de decisão tende a permanecer no nível em que a informação necessária pode ser mais bem acumulada.

Do ponto de vista de um sistema de constelações de trabalho a organização é analisada como uma rede informal que obedece a determinada estrutura e que está relacionada com o sistema de autoridade formal (MINTZBERG, 1999). Muitos autores sugerem que as pessoas dentro das organizações têm tendência a trabalhar em pequenos grupos de colegas, constituídos a partir das relações horizontais e não das relações verticais, situados em níveis diferentes da hierarquia, que partilham interesses comuns e que se comunicam entre si através de uma rede de comunicação distinta e informal. (THOMPSON, 1967; SCOTT, 1961; MINTZBERG, 1999).

Nos níveis inferiores da hierarquia, estes grupos refletem a especialização funcional ou a relação de proximidade no fluxo de trabalho. Com efeito, a organização toma a forma de aglomerados de trabalho quase independentes, que trabalham sobre as questões apropriadas ao nível hierárquico onde estão situados (MINTZBERG, 1999).

Mintzberg (1999) relata que a organização é vista como um sistema de constelação de trabalho, onde cada constelação situa-se num nível hierárquico, em que a informação necessária à decisão de uma determinada área funcional pode ser acumulada da maneira mais eficaz. Assim, a descentralização vertical seletiva está logicamente associada à Constelação de trabalho agrupadas a uma base funcional, que permite substituir importantes interdependências, o que levam a questões da coordenação e do controle. (MINTZBERG, 1999).

A situação é diferente quanto à descentralização paralela na dimensão vertical. Cada unidade ou divisão é separada das outras sendo-lhe atribuído o poder necessário para tomar todas as decisões que afetam os seus produtos, os seus serviços ou as suas respectivas áreas geográficas. Em suma, Mintzberg (1999) afirma que a descentralização vertical paralela é o único meio que permite dar às unidades agrupadas numa base de mercado, o poder de que necessitam para funcionar de maneira quase autônoma.

### 2.2.1.2 Descentralização horizontal

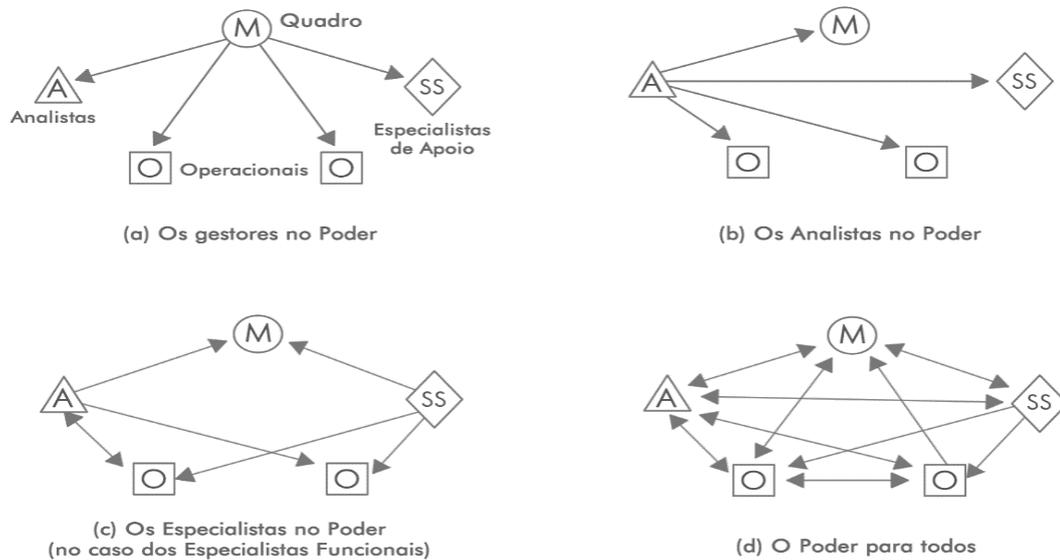
A descentralização horizontal, nomeadamente, diz respeito à transferência do poder dos gestores para os não-gestores (ou, mais exatamente, dos gestores operacionais de apoio e os operacionais) (MINTZBERG, 1999). Todavia, verifica-se que na descentralização vertical o poder (tanto formal ou autoridade) se mantém na estrutura hierárquica da organização, primordialmente no vértice estratégico. Ou seja, na descentralização vertical a delegação do poder está no sentido descendente da cadeia de autoridade, de acordo com a vontade dos dirigentes (MINTZBERG, 1999).

Em relação à descentralização horizontal, Mintzberg (1999) destaca dois elementos novos:

em primeiro lugar, a transferência do poder para fora da linha hierárquica, entrando no reino do poder informal, especificadamente, no domínio do controle sobre a obtenção da informação, do aconselhamento aos gestores da linha hierárquica e da execução das duas escolhas, em oposição à realização e à autorização destas escolhas; em segundo lugar, abandona o pressuposto de que o poder formal permanece necessariamente na linha hierárquica, principalmente ao nível do vértice estratégico, pois, na descentralização horizontal pode estar em qualquer parte da estrutura, por exemplo, nos operacionais que têm o poder de eleger os gestores do vértice estratégico. (MINTZBERG, 1999, p. 221).

Com base em uma hierarquia dividida em dois planos, amplamente complementada por pessoal funcional, Mintzberg (1999) afirma que podemos imaginar a descentralização horizontal como um contínuo de quatro fases, especificada a seguir e que também é representada na **Figura 3**:

Figura 3 - Um contínuo de descentralização horizontal



Fonte: Mintzberg (1999, p. 223).

- a) O poder reside num único indivíduo, devendo-se isto geralmente à posição que ocupa;
- b) O poder passa para as mãos de um número reduzido de analistas da tecnoestrutura, devido à influência que os seus sistemas de padronização exercem sobre as decisões dos outros;
- c) O poder é entregue aos peritos – os especialistas da tecnoestrutura ou de apoio aos operacionais, no caso de se tratar de profissionais – devido ao seu conhecimento;
- d) O poder é entregue a qualquer pessoa por mera virtude da sua pertença à organização.

O que Mintzberg (1999) quer dizer é que as organizações profissionais podem ser meritocráticas, mas não são democráticas. Assim como os conhecimentos não se encontram uniformemente distribuídos, também o poder não está homogeneamente repartido. A descentralização torna-se completa, quando o poder não se baseia nem na posição nem nos conhecimentos, mas sim na pertença. Todos os membros da organização participam igualmente no processo de decisão. Pode-se então considerar a organização como democrática.

Existem diferentes graus de descentralização horizontal, (descrito na **Figura 3**) na seguinte ordem: o poder dos analistas (o sistema controla o comportamento do outro); o poder aos especialistas (conhecimento) e o poder a todos os membros da organização (simplesmente por serem membros da organização) (MINTZBERG, 1999).

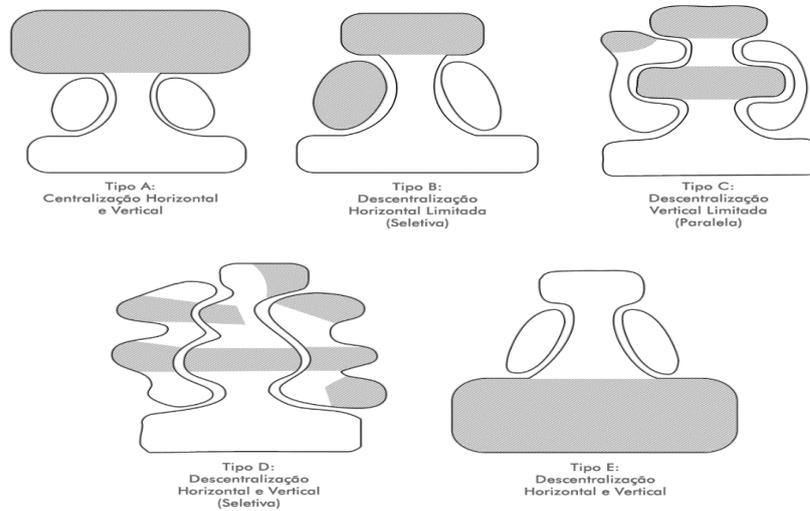
a) O poder aos analistas: consiste no fato das organizações se apoiarem nos seus sistemas de padronização para coordenar suas atividades, onde o poder dos gestores passa dos gestores da linha hierárquica para os analistas da tecnoestrutura. Quanto mais forte for o tipo de padronização, mais poderosos são os analistas. Os superiores hierárquicos destes indivíduos perdem parte de seu poder, pois os seus postos de trabalho tornam-se institucionalizados e a padronização tecnocrática vai substituir o seu poder de supervisão direta.

b) O poder aos especialistas: a organização depende do conhecimento especializado. Então, o poder é dado àqueles que detêm o conhecimento, isto é, aos especialistas onde quer que estejam: na tecnoestrutura, no pessoal de apoio, no centro operacional, ou mesmo na linha hierárquica. Os especialistas gozam de um poder que é determinado pelo grau de dependência da organização em relação a eles e pela sua posição dentro da estrutura.

c) O poder a todos os membros da organização: Quando o poder é fundamentalmente atribuído às pessoas na razão direta dos seus conhecimentos e não da posição que ocupam na estrutura, mas esta estrutura se torna descentralizada na dimensão horizontal, culminando numa organização profissional cujos operacionais controlam em grande parte o processo de decisão. Os gestores seriam então eleitos para dar execução às decisões tomadas pelos membros, mas não teriam qualquer influência especial neste processo. Todo mundo seria igual.

Mintzberg (1999) distingue cinco tipos distintos de descentralização vertical e horizontal, onde estes tipos podem ser ordenados num contínuo único, que vai de uma extremidade onde se encontram as organizações centralizadas nas duas dimensões, à outra extremidade onde se encontram as organizações descentralizadas nas duas dimensões (ver **Figura 4**).

Figura 4 - Um contínuo de tipos de descentralização



Fonte: Mintzberg (1999, p. 237).

Como se lê na **Figura 4**, os cinco tipos de descentralização descritos por Mintzberg (1999) são:

**Tipo A:** *A centralização horizontal e vertical* – o poder de decisão concentra-se nas mãos de um único indivíduo, o gestor no topo da linha hierárquica. O gestor retém tanto o poder formal como o poder informal; ele próprio toma todas as decisões importantes e coordena a sua execução, utilizando a supervisão direta. Como tal, não tem grande necessidade de partilhar o seu poder com os funcionais, os gestores da linha hierárquica ou os operacionais.

**Tipo B:** *A descentralização horizontal limitada (seletiva)* – neste tipo, encontramos a organização burocrática com tarefas não especializadas que se apoiam na padronização dos processos de trabalho para coordenar as suas atividades. A estrutura é centralizada na dimensão vertical: o poder formal concentra-se nos níveis mais elevados da hierarquia, principalmente no vértice estratégico. Neste tipo de estrutura, os analistas, devido ao seu papel na formalização do comportamento, podem adquirir um certo poder informal, e então temos uma descentralização horizontal.

**Tipo C:** *A descentralização vertical limitada (paralela)* – aqui encontramos as organizações que se dividem em unidades constituídas numa base de mercado, que se chamam divisões, a cujos gestores se delega (em paralelo) uma boa parte de poder formal que

lhes permite tomar as decisões relacionadas com as suas respectivas unidades. Os gestores das unidades não são obrigados a delegar o poder para os níveis inferiores da cadeia de autoridade, sendo assim, a descentralização vertical limitada por natureza. Ou seja, não se faz necessário partilhar o poder com os funcionais ou com os operacionais, pode-se descrever a organização como centralizada na dimensão horizontal. O vértice estratégico detém, evidentemente, sempre a última palavra em tudo o que diz respeito às divisões.

**Tipo D:** *A descentralização horizontal e vertical seletiva:* é na dimensão vertical que se delega o poder, relativo aos diferentes tipos de decisões, nas diferentes constelações de trabalhos, localizados em diferentes níveis hierárquicos. Quanto à dimensão horizontal, estas constelações de trabalhos recorrem ainda mais aos especialistas funcionais quando as decisões que têm que ser tomadas de natureza mais técnica.

**Tipo E:** *A descentralização horizontal e vertical* – o poder de decisão concentra-se em grande parte no centro operacional, uma vez que os seus membros são profissionais, cujo trabalho é em grande parte coordenado pela padronização das qualificações. A organização encontra-se fortemente descentralizada na dimensão vertical porque o poder reside exatamente na base da hierarquia. E está fortemente descentralizada na dimensão horizontal pois o poder reside essencialmente num grande número de não-gestores, ou seja, nos operacionais.

Depois de estabelecermos uma distinção entre descentralização vertical e horizontal e verificar que o poder pode variar entre os agentes que exercem o poder, durante um mesmo processo de decisão, a análise poderá nos mostrar que dentro da estrutura do processo de compras estabelece uma relação de poder em uma linha vertical de autoridade, estabelecendo uma relação de poder em que o gestor estabelece as ações a serem executadas pelo subordinado, respeitando a estrutura do processo e da linha de autoridade determinada pela estrutura organizacional. Seria o caso de prever que o caso analisado se desenha um processo de compras estruturado em uma linha de comando descentralizada verticalmente, onde o poder se exerce entre os agentes da estrutura estudada, onde suas relações de poder são pré-estabelecidas pela própria hierarquização e padronização organizacional.

### **2.3 O funcionamento do poder em Foucault**

Este tópico procura alinhar considerações a respeito da análise foucaultiana do poder a partir da obra “*Microfísica do Poder*” (1979; 2017), mas, tendo como suporte outras obras do mesmo autor e a contribuição de pesquisadores do tema como: Silveira (2005), Maia

(1995) e Machado (1979; 2017). Os eixos teóricos que serão desenvolvidos serão: o poder disciplinar, a biopolítica e a genealogia do poder, todavia, a pesquisa será direcionada ao poder disciplinar e seus mecanismos disciplinarizadores.

Considerando a analítica do poder, Foucault reconheceu a importância da disciplina nas dinâmicas de instituições, mas ampliou a analítica do poder com as discussões a respeito da biopolítica. O pensador discutiu claramente a relevância da biopolítica e de sua articulação com os mecanismos disciplinares para a compreensão das relações de poder na sociedade contemporânea.

A fim de construir a sua analítica do poder, Foucault (1988) problematizou a concepção usual de como ele acredita que o poder se apresenta na nossa sociedade. Segundo Silveira (2005), ele denominou esta visão usual do poder como jurídico-discursiva.

### 2.3.1 A visão usual do poder: a concepção jurídico-discursiva

Frequentemente, escutamos menções aos poderosos e aos que não possuem poder. Os primeiros exercem poder, controlam, reprimem e dominam os segundos, ou seja, o poder é apresentado como algo que reprime e frequentemente proíbe, geralmente concedido pela posição ou pelo cargo que uma pessoa ocupa dentro da organização.

Para Foucault (1988), esse é o modo jurídico-discursivo, já que está essencialmente centrado na enunciação da lei. Segundo Silveira (2005), esse modo jurídico-discursivo é proveniente das grandes instituições que se desenvolveram na Idade Média: a monarquia, o Estado nacional e seus aparelhos.

Em tais instituições, o poder exercia-se como instância de confisco, direito de apropriação de uma parte das riquezas e da vida das pessoas para suprimi-las, quando atentavam contra a boa ordem do Estado, explica Silveira (2005). As instituições (Estado e Igreja) funcionavam como instâncias de regulação e arbitragem. O poder se formulava na legislação personificada nessas instituições e, por isso, o direito constituiu o modo de manifestação e de aceitabilidade desse poder (FOUCAULT, 1988). Foucault (1988) observou que foi assim que o poder se consolidou como o grande guardião da justiça e, por isso, ocorria sua aceitação social.

Assim, na análise de Silveira (2005), o poder analisado por meio da concepção jurídico-discursiva possui dois traços fundamentais:

- a) A relação negativa – o poder sempre exerceria uma relação negativa: rejeição, ocultamento, exclusão etc.;

b) A instância da regra – o poder seria essencialmente o que dita a lei.

Antes de prosseguir esta discussão, cumpre dizer que Foucault (1988) não entende o poder como,

um conjunto de instituições que garantem a sujeição das pessoas a um determinado estado ou soberano, também não o percebe como modo de sujeição que, por oposição à violência, tenha se tornado uma regra; tampouco o vê como um sistema geral de dominação exercida por um elemento ou um grupo sobre outro e que tenha seus efeitos atravessando o corpo social como um todo. (SILVEIRA, 2005, p. 45).

Foucault (1995), discute uma analítica do poder para elucidar como o poder se exerce concretamente, suas especificidades, seus mecanismos e seus efeitos em níveis diferentes da sociedade.

De acordo com Foucault (1988, p. 88-89) devemos primeiramente entender o poder como “[...] o jogo que, por meio de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou ao contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si”. Enfim, para Foucault (1988), devemos entender o poder como as estratégias em que se originam e cuja cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemonias sociais.

Se imaginarmos que as relações de poder se fundam exclusivamente em um caráter negativo como explicar o sucesso das inúmeras redes de dominação existentes em sociedade, que vem se perpetuando com certa facilidade? Talvez seja modificando nossa percepção do fenômeno do poder que podemos entender melhor essa dinâmica, considera Maia (1995). Assim, parece fazer mais sentido sustentar a seguinte posição:

o que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como a força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso” (FOUCAULT, 1979a, p. 8).

Foucault compreende o poder como um conjunto de correlações de forças que se autoconstituem, produzem e organizam os domínios em que estão presentes e inseridas (SILVEIRA, 2005). Essa concepção de poder, segundo esse autor, remete à noção de onipresença inerente a ele, já que é oriundo e atinge todos os lugares. Isto é, as relações de poder se enraízam profundamente na conexão e no conjunto da rede social.

Em sua análise da obra de Foucault, Machado (2017) explica que não existe uma teoria geral de poder, na qual podemos entender o poder como uma realidade que possua uma natureza, uma essência que ele procura definir por suas características universais. O poder é uma prática social, e como tal, constituída historicamente.

Um importante aspecto nesta concepção de poder reside no fato do abandono de qualquer modelo centralizador. Ou seja, o poder não deve ser pensado como fundamentalmente emanado de um ponto (em geral, identificado com o Estado). Deve-se ter, pois, em mente, na procura de uma compreensão da dinâmica das relações de poder, a ideia de uma rede. Rede esta que, como explica Maia (1995), permeia todo o corpo social, articulando e integrando os diferentes focos de poder (Estado, universidade, prisão, hospital, asilo, família, fábrica, etc.) que se apoiam uns nos outros. Com efeito, esta assertiva conduz a uma forma diferente de perceber o poder, pois por meio deste modelo relacional abre-se a possibilidade de compreender com mais acuidade a dinâmica, fragmentada, móvel e, às vezes contraditória, do poder em funcionamento na sociedade (MAIA, 1995).

Nesta perspectiva, o poder é concebido como algo que existe em relação, envolvendo forças que se chocam e se contrapõem. Deve-se frisar esta característica pois ela é absolutamente essencial à compreensão foucaultiana de poder, ressalta Maia (1995). A partir desta ideia, temos um dos princípios da analítica do poder: “deve se ter sempre em mente o reconhecimento de uma pluralidade de correlações de forças - constitutivas das relações de poder - que atravessam todo o corpo social” (MAIA, 1995, p.89). Este aspecto relacional informa toda a perspectiva foucaultiana, como ele explica:

O que caracteriza o poder que estamos analisando é que traz à ação relações entre indivíduos [ou entre grupos]. Para não nos deixar enganar; só podemos falar de estruturas ou de mecanismo de poder na medida em que supomos que certas pessoas exercem poder sobre outras. O termo ‘poder’ designa relacionamentos entre parceiros [e com isto não menciono um jogo de soma zero, mas simplesmente, e por ora me referindo em termos mais gerais, a um conjunto de ações que induzem a outras ações, seguindo-se umas às outras]. (FOUCAULT, 1982, p. 217).

Silveira (2005) explica que se analisarmos bem as ligações entre relações de poder e estratégia veremos, mais especificamente, que elas não são possuídas por ninguém, mas, induzem a estados de poder. Apoiado em Foucault (1987 e 1988), Silveira argumenta que não há uma oposição entre dominadores e dominados como a matriz geral e global das relações de poder, em uma dada sociedade, mas que, antes disso, as múltiplas correlações de força que se formam e atuam nas organizações, nas famílias e na universidade (como é o caso deste

estudo) servem de suporte a amplos efeitos de clivagem (divisão/fragmentação) que atravessam o corpo social como um todo (de cima para baixo, de baixo para cima, em diagonal e lateralmente), formando uma linha de força que transpassa os afrontamentos locais e os ligam entre si redistribuindo alinhamentos e homogeneizações. “Assim, as grandes dominações são efeitos hegemônicos sustentados pela intensidade dos afrontamentos.” (SILVEIRA, 2005, p.50).

A pesquisa de Foucault impõe um deslocamento em relação ao Estado ao identificar a existência de uma série de relações de poder na sociedade (por exemplo, entre homem e mulher, entre membros de uma sociedade, entre colegas de trabalho), que se colocam fora do Estado. Dar conta destas relações é uma das preocupações da analítica foucaultiana, pois sem entendê-las dificilmente se poderá alterar efetivamente o jogo do poder na sociedade. “Mas não se negligencia o papel do Estado, apenas este papel é deslocado em relação às análises tradicionais”, assinala Maia (1995, p. 88).

### 2.3.2 O Exercício do poder e a resistência

Maia (1995), em uma visão foucaultiana, apresenta a ideia de poder como uma rede que permeia todo o corpo social, articula e integra os diferentes focos de poder que se apoiam mutuamente. Silveira (2005) corrobora com essa imagem e, segundo ele, é como se cada nó da rede gerasse uma linha de poder quando relacionado a outro nó, e cada linha, por sua vez, seria dependente das demais para existir e sustentar-se. Porém, diferentemente da rede de pesca, as linhas não seriam estáveis, poderiam surgir de diferentes nós e teriam consistência variável.

O exercício do poder acaba por ser uma ação de alguns sobre outros, que ocorre em momentos específicos possibilitados pelos enfrentamentos das forças. As configurações das relações de força permitem que, em momentos distintos, alguns exerçam poder sobre outros. Utilizando a imagem da rede de pesca, é como se um ou vários daqueles nós estivessem mais alto do que os demais e os que estão em cima pudessem agir sobre as ações dos que estão embaixo.

Todavia, a posição dos que estão em cima é altamente instável, já que ocupam o lugar graças aos que estão embaixo. Além disso, para o pensamento de Foucault não há algo como o poder que existiria globalmente. Ele somente existe quando exercido de uns sobre outros e vice-versa, ou seja, o poder somente existe em ato, no choque das forças inscritas em um campo de possibilidades que se apoiam sobre estruturas permanentes.

O que define uma relação de poder para Foucault (1995) é o fato de ela ser um modo de ação que age sobre outra ação: “uma ação sobre a ação, sobre ações eventuais, ou atuais futuras ou presentes” (FOUCAULT, 1995, p. 243). Se a violência pode ser um instrumento utilizado nas relações de poder, mas não um princípio básico da sua natureza. A atuação do poder se dá de modo muito mais sutil, por meio de uma estrutura de ações, “[...] ele induz, incita, seduz, facilita ou dificulta; ao extremo, ele constrange ou, entretanto, é sempre um modo de agir ou ser capaz de ações. Um conjunto de ações sobre outras ações” (FOUCAULT, 1982, p. 220).

Assim, embora as relações de poder se deem em um campo aberto de possibilidades e de encontrar-se em todo o tecido social, não temos como corolário a existência de um poder onipresente, numa situação na qual não haveria espaço a resistências e alternativas de transformação. Silveira (2005) sublinha que para Foucault não há relação de poder quando os homens estão acorrentados, pois, assim, eles não poderiam escolher suas ações. “No limite, só há relação de poder quando o homem pode escapar” (FOUCAULT, 1995, p. 224).

A capacidade de recalcitrar, de se insurgir, de se rebelar e resistir são elementos constitutivos da própria definição de poder. Deste modo, segundo Foucault, (1979a, p. 241), “[...] a partir do momento em que há uma relação de poder, há uma possibilidade de resistência. Jamais somos aprisionados pelo poder: podemos sempre modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa”.

A partir desse ponto de vista, Silveira (2005, p. 53) evidencia que “[...] não há um confronto entre poder e liberdade, mas, um jogo complexo em que a liberdade aparece como condição de existência da relação de poder, funcionando como seu suporte permanente. ” Entretanto, a liberdade também aparece como aquilo que se opõe a um exercício do poder que, em última instância, quer determiná-lo indiretamente. Assim, relações de poder e liberdade estão em choque permanente (FOUCAULT, 1995, p.224).

Segundo Silveira (2005), Foucault defende que instituições, tais como a UFRPE e a UAG cujas relações nos dispomos a analisar, constituem um observatório privilegiado para a análise das relações de poder. Porém, ele aponta que há alguns inconvenientes para esse tipo de análise. Ou seja, Foucault relata que a análise do poder pode ser direcionada à tendência da autopreservação da instituição através de seus mecanismos de poder, vendo-as somente como portadora de funções reprodutoras, ou, uma análise do poder pelo poder, buscando as origens do poder nas suas próprias relações.

Por derradeiro, considerando que as instituições agem, em sua essência, colocando em jogo a regra (explícitas ou implícitas) e o aparelho, há o risco de privilegiarmos ou a regra ou o aparelho, vendo, nas relações de poder, apenas modos de lei ou de coerção, completa Silveira (2005). Com estas ressalvas, Foucault (1995) não pretende, em hipótese alguma, negar a relevância das instituições (neste estudo, da UFRPE e da UAG) nas relações de poder, mas sugerir que se devem analisar as instituições a partir das relações de poder e não o contrário.

Pelo exposto, se depreende que o modelo jurídico-discursivo apresenta somente uma face do poder: a representação do poder soberano, nas instituições e nas leis, ao passo que a analítica foucaultiana fornece elementos para entender o poder em ação na sociedade. Não é por acaso que Pôster (1984) considera a analítica do poder um recurso importante para a compreensão das dinâmicas do poder na sociedade contemporânea.

Na medida em que Foucault foi se aprofundando nas pesquisas em torno das formas pelas quais se estruturam as diversas práticas (e as instituições que lhe eram e são correlatas) que veiculam e fazem funcionar as relações de poder foi paulatinamente desenvolvendo diferentes categorias para identificar e entender a dinâmica do funcionamento do poder.

Assim, poder disciplinar e biopolítica são diferentes tecnologias de poder postas em funcionamento - às vezes com hegemonia de uma, mas em geral coexistindo em complexos arranjos na sociedade ocidental a partir do século XVI (MAIA,1995). As disciplinas atuam sobre o corpo individual - organismo, instituições, ao passo que a biopolítica atua sobre a população - processos biológicos, mecanismos reguladores, Estado (FOUCAULT, 1999f). Segundo Maia (1995), o primeiro nível de análise se encontra tratado predominantemente em *Vigiar e punir* (1987), quanto ao outro na *Vontade de saber* (1988), veremos esboçados os princípios desta análise, que posteriormente serão retomados nos Cursos do Collège de France de 1977/78.

No sistema feudal e nas monarquias, o soberano era dono da vida de seus súditos e podia, inclusive, sentenciá-los à morte. O poder era exercido como instância de confisco, direito de apropriação de uma parte das riquezas e de suprimir a vida das pessoas, quando o Estado ou a monarquia julgava necessário (SILVEIRA, 2005).

Silveira (2005) assinala que ocorreu uma mudança na ordem das ilegalidades sociais, o que acabou gerando uma alteração na forma de punir, já que a punição tinha de adequar-se às necessidades da sociedade capitalista que começava a tomar vulto. Assim, reformas nos meios de punição nasceram do ponto de junção entre a luta contra o superpoder do soberano e

a luta contra as ilegalidades até então toleradas, de tal sorte que “[...]o direito de punir deslocou-se da vingança do soberano à defesa da sociedade” (FOUCAULT, 1999a).

A mudança do modo de punir ocorreu, especificadamente, explica Silveira (2005) para estabelecer uma nova economia do poder de castigar e para assegurar sua melhor distribuição no tecido social, repartido em círculos homogêneos por toda a malha social. Pretendia-se fazer da punição uma função regular à sociedade, buscando punir sempre e melhor.

A partir disso, o ato de julgar passou a ser precedido de um longo processo que era o caminho para gerar a punição e que buscava estabelecer a verdade bem fundamentada de um dado crime: procurar as provas, os depoimentos, verificar a autoria, enfim, montar o processo, ressalta Silveira (2005). Com isso, multiplicaram-se pequenas justiças e juízes em torno do julgamento principal: peritos psíquicos e peritos como um todo, educadores, magistrados para a aplicação das penas etc. Tudo em nome do esclarecimento da verdade do crime e da garantia da punição justa. Como consequência, uma série de diferentes saberes, técnicas e discursos científicos formou-se e entrelaçou-se com a prática do poder de punir (FOUCAULT, 1987).

O que Foucault (1987) constata é que o poder punitivo passou a apresentar uma espécie de receita geral para o seu exercício sobre os homens e a colocar o espírito como superfície para a inscrição do poder, personificando uma tentativa de submissão dos corpos pelo controle das ideias. Começou-se a desenvolver uma tecnologia de poderes sutis, eficazes e econômicos na forma de poder ideológico, que, submetido às mentes das pessoas, era cada vez mais utilizado (SILVEIRA, 2005).

Houve uma alteração significativa na forma de exercícios do controle na sociedade. O poder personificado na figura do soberano, com a entrada do novo regime econômico, passou a ser inadequado às necessidades do capitalismo. Com isso, o poder de punir alterou-se no seio do tecido social, pois, de gerar a morte passou a preocupar-se em majorar a vida. (SILVEIRA, 2005, p. 66).

Assim, nas análises de Silveira (2005), na dinâmica da sociedade ocidental, ocorreu uma transformação do poder de morte que se tornou o complemento de um poder que passou a exercer-se sobre a vida com o intuito de geri-la e majorá-la, desempenhando sobre ela controles precisos e regulações de conjunto.

Para gerir a vida, Foucault (1987) destaca que os sistemas punitivos e de poder, em nossa sociedade, foram recolocados em uma economia política do corpo. O corpo, tanto individual quanto coletivo, passou a ser o principal alvo do poder.

O corpo está diretamente mergulhado num campo político; as relações de poder têm alcance imediato sobre ele; elas o investem, o marcam, o dirigem, o supliciam, sujeitam-no a trabalhos, obrigam-no a cerimônias, exigem-lhes sinais (FOUCAULT, 1987, p 27).

O investimento político e de poder sobre os corpos estava ligado à sua utilidade econômica, de tal sorte que ele foi investido por relações de poder e de dominação enquanto força de produção. A constituição do corpo como força de trabalho somente ocorre se ele está preso a um sistema de sujeição. Como destaca Foucault (1987), o corpo somente torna-se útil se é, concomitantemente, corpo produtivo e corpo submisso.

Essa sujeição ocorre por meio de uma tecnologia política do corpo, caracterizada por um saber para controlá-lo, já que um poder que tem a tarefa de encarregar-se da vida terá necessidade de mecanismos reguladores, contínuos e corretivos. “Muito mais do que matar, um poder desse tipo tem de medir, qualificar, avaliar, hierarquizar. O que ele acaba por fazer é operar distribuições em torno da norma.” (SILVEIRA, 2005, p. 68). Ou, como diz Fonseca (1995), a lei passa a funcionar cada vez mais como norma, o que acarreta uma sociedade normalizadora.

Foucault (1987) destaca que os procedimentos de poder sobre a vida são difusos, raramente formulados em discursos contínuos e sistemáticos. Eles são, a bem da verdade, uma instrumentalização multiforme e é impossível localizá-los em um tipo específico de instituição ou em um aparelho de Estado, embora tanto instituições específicas quanto aparelhos de Estado utilizem-se deles. Porém, Foucault (1988) mostra que tal poder sobre a vida se desenvolveu a partir do século XVII em duas formas preponderantes: no adestramento do corpo para extrair o máximo possível de sua produtividade e na regulação das populações.

### 2.3.3 O Poder disciplinar

Como vimos, o corpo passou a ser, de forma mais clara, objetivo e alvo do poder que buscava a sua docilidade. O corpo dócil é aquele que pode ser submetido e utilizado, transformado e aperfeiçoado (FOUCAULT, 1987), transformando-se no corpo que pode produzir. Como analisa Silveira (2005), como uma mecânica do poder, a disciplina define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos dóceis. É o diagrama de um poder que não atua do exterior, mas trabalha o corpo dos homens, manipula

seus elementos, produz seu comportamento, enfim, fabrica o tipo de homem necessário ao funcionamento e a manutenção da sociedade industrial, capitalista (MACHADO; 2017).

Fonseca (2001) entende por disciplina, uma tecnologia positiva do exercício do poder, a partir do qual se efetivam as relações de poder. Como que tratando o corpo como máquina, adestrando-o, amplificando a sua utilização, aperfeiçoando a extração do trabalho, integrando-o ao novo circuito da produção instaurado a partir do século XVIII (MAIA, 1995).

A necessidade de adestrar os corpos e de gerir as populações ocasionou o desenvolvimento das instituições de disciplina. Em primeiro lugar, as disciplinas distribuem os indivíduos no espaço. Foucault (1987) mostra isso claramente ao analisar uma fábrica de 1777. Segundo Silveira (2005), as instalações da fábrica assemelhavam-se às de um convento: suas portas somente abriam para os empregados entrarem e, depois da jornada de trabalho, para eles saírem. As instituições disciplinares não pararam de ganhar campos cada vez mais vastos desde o século XII. Elas foram encontradas, em sua forma moderna, primeiramente nos colégios, depois, nas escolas primárias. Após isso, investiram-se nos espaços hospitalares, nas fábricas, de tal sorte que sempre foram utilizadas e impostas para responder problemas de conjuntura: a disciplina dos alunos, os doentes, os loucos, a população, as doenças epidêmicas, a produção dos empregados etc. Essas instituições foram se tornando cada vez mais o modelo das instituições sociais e foram deixando de ser a exceção para ser a regra.

Silveira (2005) destaca a ramificação dos mecanismos disciplinares, uma vez que eles saíram das fortalezas fechadas em que funcionavam e passaram a circular em estado livre, decompondo-se em processos flexíveis de controle que podiam transferir e adaptar.

Outra instituição da disciplina é o horário, pois as disciplinas buscam garantir a utilização máxima do tempo disciplinar. Porém, para a disciplina ser eficiente, há a necessidade de meios de coerção que tornem claramente visíveis aqueles sobre quem se aplicam os efeitos de poder. Assim, a vigilância tornou-se um decisivo operador econômico, na medida em que foi uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar. Ela, segundo Foucault (1987), torna o poder disciplinar um sistema integrado, que se organiza como um poder múltiplo, automático e anônimo, repousando sobre os indivíduos e seu funcionamento. “É o poder de uma rede de relações e olhares, de cima para baixo, concomitantemente, de baixo para cima e passa por ele por meio de efeitos que se apoiam uns sobre os outros” (SILVEIRA, 2005, p. 74) e que, nas palavras de Foucault (1987, p.148), geram fiscais perpetuamente fiscalizados.

E se é verdade que sua organização piramidal lhe dá um chefe, é o aparelho interno que produz poder e distribui os indivíduos nesse campo permanente e contínuo. O que permite ao poder disciplinar ser absolutamente indiscreto, pois está em toda a parte e sempre alerta, pois em princípio não deixa nenhuma parte às escuras e controla continuamente os mesmos que estão encarregados de controlar. E é absolutamente discreto, pois funciona permanentemente em grande parte em silêncio (SILVEIRA, 2005).

Além da vigilância, as sanções normalizadoras se estabelecem nos sistemas disciplinares com o propósito de disciplinar e padronizar os comportamentos sociais e individuais, tornando o corpo dócil e disciplinado. Há nessas sanções, ações que penalizam e normalizam as ações individuais para que sirvam de comportamento e conduta esperada de cada indivíduo, caso contrário será punido. Dentro dessas micro penalidades: do tempo (atrasos, ausências), da maneira de ser (grosseira, desobediência), da atividade (desatenção, falta de zelo), dos discursos (insolência), do corpo (atitudes incorretas, gestos não conformes), da sexualidade (indecência) (FOUCAULT, 1987).

Porém, a punição, na disciplina, não se expressa somente de forma negativa, continua Silveira (2005). Ela também recompensa as atitudes desejadas e normais. A essência da punição, no seio dos aparelhos disciplinares, é a normalização dos seus integrantes, ou seja, fazer com que todos funcionem de acordo com as regras estabelecidas e que os desviantes sejam punidos no momento em que praticam seus atos e que os normalizados sejam recompensados. Sua essência é a de adequar as pessoas a uma norma preestabelecida.

Além da vigilância e a sanção, podemos destacar um dos instrumentos, que é apontado por Foucault como aquele que possibilita o sucesso da disciplina: o exame.

O exame combina as técnicas da hierarquia que vigia e as sanções que normalizam, configurando-se como um controle, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir, estabelecendo sobre os indivíduos uma visibilidade por meio da qual eles são diferenciados entre os demais e sancionados de acordo, no mais das vezes, com seu aprendizado, explica Silveira (2005). O prontuário médico, o boletim da escola, o diário de classe, as metas de produtividades nas organizações são grandes exemplos.

O mais interessante do exame é que ele fez de cada pessoa um caso que, concomitantemente, é um objeto para o conhecimento e um alvo para o poder (FOUCAULT, 1987). Enquanto caso, a pessoa pode ser descrita, mensurada, medida e comparada a outras e a si própria, o que gera a noção da pessoa que deve ser treinada, classificada, normalizada ou excluída. Assim, a sua descrição transformou-se em um método de controle.

Silveira (2005) assinala que o grande papel do exame, dentro das disciplinas, é criar a verdade das pessoas que analisa, para, a partir daí, distribuí-las e organizá-las segundo suas aptidões. Podemos notar isso nos programas de avaliação de desempenho das empresas, nos boletins escolares: nota acima ou abaixo da média, *high* ou *low* potencial, o curso de graduação reconhecido e o curso não reconhecido, a nota do programa de pós-graduação. Segundo Foucault (1987), o exame é a combinação de técnicas da hierarquia que vigia e as da sanção que normaliza. É um controle normalizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir.

De acordo com Foucault (1987, p. 213),

o exame que coloca os indivíduos num campo de vigilância situa-os igualmente numa rede de anotações escritas; compromete-os em toda uma quantidade de documentos que os captam e os fixam. Os procedimentos de exame são acompanhados imediatamente de um sistema de registro intenso e de acumulação documentária. Um “poder de escrita” é constituído como uma peça essencial nas engrenagens da disciplina. Em muitos pontos, modela-se pelos métodos tradicionais da documentação administrativa. Mas com técnicas particulares e inovações importantes. Um se referem aos métodos de identificação, de assimilação, ou de descrição.

O poder disciplinar, graças a vigilância hierarquizada, contínua e funcional, torna-se um sistema “integrado”, ligado do interior à economia e aos fins do dispositivo onde é exercido. Foucault (1987, p. 201) enfatiza que:

o poder disciplinar se organiza assim como um poder múltiplo, automático e anônimo; pois, se é verdade que a vigilância repousa sobre indivíduos, seu funcionamento é de uma rede de relações de alto a baixo, mas também até um certo ponto de baixo para cima e lateralmente; essa rede “sustenta” o conjunto, e o perpassa de efeitos de poder que se apoiam uns sobre os outros: fiscais perpetuamente fiscalizados.

Através das disciplinas, Foucault (1987) destaca o poder da “Norma” que desde o século XVIII ele veio unir-se a outros poderes obrigando-os a novas delimitações; o da Lei, o da Palavra e do Texto, o da Tradição. O Normal se estabelece como princípio de coerção no ensino, com a instauração de uma educação estandardizada e a criação das escolas normais. Estabelecendo também através do esforço um corpo organizado capaz de fazer funcionar normas gerais, regularização dos processos e dos produtos industriais.

Em suma, a ação do poder disciplinar se relaciona com a vigilância hierárquica, que tem, em seu cerne, as punições, que têm por essência a normalização e o exame, que constitui

o indivíduo como objeto descritível, analisável e que relaciona a vigilância hierárquica e a punição.

Foucault (1987) apresenta o modelo compacto do dispositivo disciplinar como:

o espaço fechado, recortado, vigiado em todos os seus pontos, onde os indivíduos estão inseridos num lugar fixo, onde os menores movimentos são controlados, onde os menores acontecimentos são registrados, onde um trabalho ininterrupto de escrita liga o centro e a periferia, onde o poder é exercido sem divisão, segundo uma figura hierárquica contínua, onde cada indivíduo é constantemente localizado, examinado e distribuído entre os vivos, os doentes e os mortos. (FOUCAULT, 1987, p.163).

A disciplina está presente na distribuição dos indivíduos no espaço que visa a especificação de um local heterogêneo a todos os outros e fechado em si mesmo. De acordo com o princípio da localização imediata ou do *quadriculamento*, Foucault (1987) relata cada indivíduo no seu lugar, e em cada lugar, um indivíduo. O espaço disciplinar tende a se dividir em tantas parcelas quando corpos ou elementos há repartir. (FOUCAULT, 1987). O propósito desta divisão é anular os efeitos das repartições indecisas, o desaparecimento descontrolado dos indivíduos, sua circulação difusa, sua coagulação inútil e perigosa, tática de antideserção, antivadiagem e antiaglomeração. Ou seja, a disciplina visa organizar um espaço analítico.

Na disciplina cada um se define pelo lugar que ocupa na série, e pela distância que os separa dos outros, assim, Foucault (1987), afirma que a unidade não é, portanto nem território (unidade de dominação), nem o local (unidade de residência), mas a posição na fila. Nessa concepção, a disciplina individualiza os corpos por uma localização que não os implanta, mas os distribui e os faz circular numa rede de relações. (FOUCAULT, 1987).

Um outro aspecto do poder disciplinar de Foucault (1987) ressaltado por Silveira (2005) é sobre como esse mesmo poder produz realidade, produz campos de objetos e rituais da verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção. Isso quer dizer que, segundo Foucault, o indivíduo não é destruído pelo poder. O poder disciplinar não o destrói, mas sim o fabrica. Foucault (1987, 1988 e 1999a) considera que o sujeito se constitui na história e é, a cada instante, fundado e refundado por ela, a partir das relações de poder, dos regimes de verdade e dos discursos que sustentam tais relações.

#### 2.3.4 A biopolítica

Para recordar, o primeiro mecanismo discutido e problematizado por Foucault foi o jurídico-discursivo, que gerava exclusões. O segundo mecanismo, o disciplinar, incluía as

individualidades, no interior de um espaço atravessado por procedimentos de vigilância e controle, o que permite uma forma específica de normalização. O terceiro mecanismo, o da biopolítica, enfoca um conjunto de processos populacionais: a proporção dos nascimentos e dos óbitos, as taxas de reprodução, de natalidade, a fecundidade de uma população, entre outros. Esses processos constituíram-se nos primeiros objetos de saber e nos primeiros alvos de controle da biopolítica (FOUCAULT, 1999f). Com ela, nas análises de Silveira (2005), implementaram-se as primeiras demografias: as medições estatísticas dos fenômenos populacionais.

A biopolítica lida com a população enquanto um problema científico (no âmbito do biológico) e o político (no âmbito do poder). O que está por trás da biopolítica é a tentativa de racionalizar e ordenar os fenômenos próprios de uma população (FOUCAULT, 1999d). Assim, a biopolítica é uma forma de poder, que intervém, sobretudo, para aumentar a vida, controlando seus acidentes, suas eventualidades, suas deficiências globais (SILVEIRA, 2005). Ela age regulando a população.

Embora o objetivo das análises ainda seja o corpo, agora é a população, com suas regularidades: taxa de natalidade, mortalidade, longevidade, etc. - estrutura-se toda uma nova tecnologia do poder que será analisada. No entanto, Maia (1995) esclarece que esta nova tecnologia não implica o abandono da ideia e utilização do poder-disciplinar; pelo contrário, as duas - poder-disciplinar e biopolítica - se integram para um controle mais efetivo dos corpos.

O foco não eram mais as epidemias populacionais, mas a endemias, ou seja, a natureza, a extensão, a duração e a intensidade das doenças que sempre estão presentes em uma população: doenças difíceis de serem eliminadas, doenças que causam a subtração das forças, diminuição do tempo de trabalho, baixas de energia, custos econômicos.

Com o passar do tempo, a biopolítica interveio em um conjunto de outros fenômenos nos que causavam problemas de produtividade à população, tais como a velhice. Dentro dessa perspectiva e função, o Estado passou a ser o coordenador e o administrador de mecanismos de seguros, de produção individuais e coletivas e de seguridade social em geral destaca Silveira (2005).

No final do século XVIII e início do XIX, segundo Silveira (2005), a biopolítica também interveio, na relação entre espécie humana e o seu meio de existência (meio geográfico, climático, hidrográfico etc.) e na relação com o espaço em que ela vive: as

idades. Posteriormente, a biopolítica passou a encampar os mais diversos domínios, enfocando sempre o ajuste e a regulação da espécie humana (FOUCAULT, 1999f).

Nas análises de Silveira (2005), a série analisada por Foucault dos mecanismos de segurança – população – governo parte da noção de mecanismos de segurança e complementa-se com as discussões sobre as artes de governar, também conhecidas como governamentalidade.

Burchell et al. (1991) observam que Foucault (1995) compreende governo como atividade que diz respeito tanto à relação da pessoa com ela própria (tema desenvolvido na ética) quanto à relação entre o governo das pessoas (população) por um grupo, ou seja, a questão do governo no domínio político (foco da governamentalidade). Ou seja, Foucault interessou-se pelo governo como atividade ou prática para saber no que estas consistiam e como eram realizadas. A governamentalidade concerne à natureza da prática de governar (quem pode governar, o que é governar, o que ou quem é governado). Ela também diz respeito a como se governa.

Em sua discussão sobre governamentalidade, como último tema de sua análise do poder, Foucault reforça a análise de que um dos principais aspectos das sociedades modernas é a existência de técnicas de poder que observam, monitoram, moldam e controlam o comportamento das pessoas.

Podemos, então, dizer que há alguma relação entre a biopolítica e as disciplinas? Se analisarmos os objetivos de cada uma delas, perceberemos uma diferença clara, nota Silveira (2005).

As disciplinas atuam sobre os corpos dos indivíduos, ao passo que a biopolítica está centrada na regulação dos fenômenos populacionais. Assim, há duas séries diferentes para os dois mecanismos em questão: corpo-organismo-disciplina-instituição e população-mecanismos regulamentadores-Estado. (SILVEIRA, 2005, p. 104).

A sociedade de normalização, adverte Foucault (1999f), não é somente uma sociedade em que imperam as instituições e o modelo disciplinar. Ela é uma sociedade em que se cruzam a norma da disciplina e a norma da regulamentação, típica do poder biopolítico. Dizer que o poder tomou posse da vida, no século XIX, é dizer que ele conseguiu cobrir toda a superfície que engloba tanto a mecânica do corpo quanto a mecânica da população, nota Silveira (2005). A diferença entre elas é que a norma disciplinar define o normal que pretender produzir antes de agir, ou seja, a norma é definida a priori e, depois, os mecanismos disciplinares tentam condicionar as pessoas individualmente a ela. No caso da

regulação biopolítica, ela retira a norma da população e, depois, tenta modificar a curva desfavorável para uma que seja mais favorável, ou seja, ela, primeiramente, faz uma apreensão do fenômeno que estuda para, depois, definir até onde o comportamento desejado da população deve ser conduzido (SILVEIRA, 2005).

Ou seja, como observa Silveira (2005), a questão do poder e saber e a relação entre poder e verdade estão intimamente relacionadas com os procedimentos de poder disciplinar e o procedimento de poder da biopolítica. Em ambos os casos, o poder somente se exerce a partir de uma nítida relação com a produção do saber e com a produção da verdade.

Na análise de Machado (1979), a questão que Foucault aborda, em sua genealogia, é como se formam os domínios de saber, chamados de ciências humanas, a partir de práticas políticas disciplinares. A ideia geral é que todo ponto em que se exerce o poder é, ao mesmo tempo, um lugar de formação de saber. Quando os saberes são criados, concomitantemente, é gerado também um tipo específico de regime de verdade. A questão poder/saber traz consigo a relação entre poder e verdade.

Por verdade Foucault (1979h), entende um conjunto de procedimentos regulados para a produção, repartição, circulação, lei e funcionamento dos enunciados. Ela está ligada, circularmente, aos sistemas de poder, que acham por produzi-la e apoiá-la e aos efeitos de poder (regimes de verdade) que a induzem e que reproduzem. “Os regimes de verdade são indispensáveis às dominações, que, por sua vez, são efeito das relações de poder.” (SILVEIRA, 2005, p.107).

Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua política geral de verdade, ou seja, seus tipos de discursos tidos como verdadeiros, seus mecanismos e instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, as maneiras como sancionam-se uns e outros, as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção de ambos e o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro (FOUCAULT, 1979h).

Foucault (1979a) assinala que não há possibilidade de exercício do poder sem uma certa economia dos discursos de verdade. Somos submetidos pelo poder à produção da verdade e somente podemos exercê-lo por meio da produção da verdade. Aqueles que enunciam têm a possibilidade de estar em posição de privilégios na rede de poder. Isso vale para qualquer sociedade.

Estamos submetidos à verdade, na medida em que é a lei e produz o discurso verdadeiro, que transmite e produz efeitos de poder. Por meio dessas verdades, estamos sujeitos a julgamentos, condenações, a desempenhar atividades pré-determinadas e a viver ou

morrer dentro por meio de verdades que estabelecem discursos de verdades que estão embasados em efeitos específicos de poder.

Ademais, as ideias de Foucault estão sendo uteis para inserir maior refletividade em áreas tradicionalmente pragmática e utilitárias que sempre foram voltadas para a busca de resultados a todo custo, tais como: recursos humanos, contabilidade, marketing e pesquisa operacional. Ou, até mesmo no âmbito da gestão pública.

Portanto, como ressalta Silveira (2005), tanto as disciplinas quanto a biopolítica normalizam. Porém, exercem esta normalização de forma diferente. A normalização disciplinar funciona sobre quem ela atua por meio da imposição de um modelo ótimo definido *a priori*. Procura fazer pessoas, gestos, ações, atos e atitudes funcionarem de acordo com esse modelo. Elas fazem isso porque analisam, decompõem os indivíduos, os lugares e o tempo. Depois, classificam os termos decompostos, estabelecem ordenações entre eles, fixam procedimentos de correção e controle e, assim, procuram estabelecer uma separação entre o normal e o anormal.

A normalização da biopolítica age de forma diferente, continua Silveira (2005). Os dispositivos de segurança não definem um normal *a priori* para separar os normais dos anormais e agir sobre os últimos. O que eles fazem é identificar diferentes tipos de normalidade. Procuram encontrar as diferentes curvas em populações específicas, objetos de suas análises. Depois disso, agem para combater as curvas mais distantes do que foi definido como a curva mais comum. Assim, antes de procurar criar o normal, os mecanismos da biopolítica estudam as diversas curvas de uma dada população e, *a posteriori*, definem qual é a curva mais normal. Assim, agem e tentam mudar as curvas desfavoráveis, buscando aproximar as mais desfavoráveis da definida como normal. Foucault considera que, na norma, ocorre a articulação entre a disciplina e a biopolítica e, por isso, tal questão é fundamental.

### 2.3.5 A genealogia do poder

Apoiado na genealogia de Nietzsche<sup>3</sup> e partindo dela, Foucault passou a investigar e tematizar as relações entre verdade, teoria, valores e instituições e também as práticas sociais nas quais tais relações emergiam. (SILVEIRA, 2005).

Michel Foucault tratou da questão do poder em sua genealogia. A questão do poder foi abordada nos livros, traduzidos para o português, *Vigiar e punir* (1987), *História da*

---

<sup>3</sup> Foucault (2017, p. 233) afirma que Nietzsche é aquele que ofereceu como alvo essencial, digamos ao discurso filosófico, a relação de poder. Nietzsche é o filósofo do poder, mas que chegou a pensar o poder sem se fechar, no interior de uma teoria política.

*sexualidade: a vontade do saber* (1988), em uma coletânea de entrevistas e textos organizados por Roberto Machado denominada *Microfísica do Poder* (1979a; 2017), em uma série de conferências que fez, em 1973 na PUC do Rio de Janeiro, denominada “A verdade e as formas jurídicas” (FOUCAULT, 1999a).

Foucault (1976) conceitua genealogia como sendo uma tática que, a partir da discursividade local assim descrita, ativa os saberes libertos da sujeição que emergem dessa discursividade. Ou seja, Foucault, em sua genealogia, investiga discursos, práticas sociais, mecanismos e técnicas de vigilância e controle que aparecem no contexto do surgimento da sociedade industrial. Podemos afirmar que a genealogia de Foucault evidencia o desenvolvimento de técnicas e mecanismos de controle social dos indivíduos com o advento da sociedade disciplinar. Segundo Machado (2017), a genealogia tem por objetivo fundar uma ciência, construir uma teoria ou se constituir como sistema; o propósito delas realizar análise fragmentada e transformável. Machado (2017), ainda afirma que as análises genealógicas produziram um importante deslocamento com relação à ciência política, que limita ao Estado o fundamental de sua investigação sobre o Poder.

Uma questão central das investigações de Foucault é a constituição histórica das ciências do homem. Em seus primeiros livros esse tema foi estudado em uma perspectiva de uma arqueologia dos saberes, mas foi retomada pelo projeto genealógico, que tinha como objetivo explicitar, aquém do nível dos conceitos, dos objetos teóricos e dos métodos, o que pode explicar, não só como, que era o procurado no primeiro caminho, mas fundamentalmente por que as ciências humanas apareceram. (MACHADO, 2017)

De acordo com Machado (2017), o que fez a genealogia foi considerar o saber – compreendido como materialidade, prática, acontecimento – peça de um dispositivo político que, como tal, se articula com a estrutura econômica. Assim, Foucault (1976) relata o que as genealogias não são

retornos positivistas a uma forma de ciências mais atenta ou mais exata, mas anti-ciências. Não que reivindicuem o direito lírico à ignorância ou ao não saber; não que se trate da recusa de saber ou de ativar ou ressaltar os prestígios de uma experiência imediata não ainda captada pelo saber. Trata-se da insurreição dos saberes não tanto contra os conteúdos, os métodos e os conceitos de uma ciência, mas de uma insurreição dos saberes antes de tudo contra os efeitos de poder centralizadores que estão ligados às instituições e ao funcionamento de um discurso científico organizado no interior de uma sociedade como a nossa. (FOUCAULT, 2017, p. 268).

Podemos interpretar a genealogia como um empreendimento para libertar da sujeição os saberes históricos, ou seja, torná-los capazes de oposição e de luta contra a coerção de um discurso teórico, unitário, formal e científico.

Segundo Foucault (2017), podemos fazer uma análise do poder em uma visão não econômica, para isso dispomos de algumas afirmativas que o poder não se dá, não se troca e nem se retoma, mas, se exerce, só existe em ação, como também da afirmação que o poder não é principalmente manutenção e reprodução das relações econômicas, mas acima de tudo uma relação de força.

Saindo do pressuposto de que o poder se exerce, que o poder é exercício, como funciona sua mecânica? Na ótica de Foucault (2017, p. 274) temos as seguintes respostas: primeira resposta: “O poder é essencialmente repressivo”. “O poder é o que reprime a natureza, os indivíduos, os instintos, uma classe”; segunda resposta: poder é guerra, guerra prolongada por outros meios (FOUCAULT, 2017, p.275); terceira resposta: “que a decisão final só pode vir da guerra, de uma prova de força em que as armas deverão ser os juízes” (FOUCAULT, 2017, p.276). Como fim da política teríamos a última batalha que suspenderia finalmente o exercício do poder como guerra prolongada.

Após essa discussão que nos ambientou sobre o exercício do poder nas relações individuais e relacional, iremos em seguida, abordar um poder que se estabelece na dinâmica da tomada de decisão dentro dos processos de compras, estabelecendo uma correlação entre o poder e o possuidor do poder que através de suas ações exerce um controle sobre as decisões a serem tomadas.

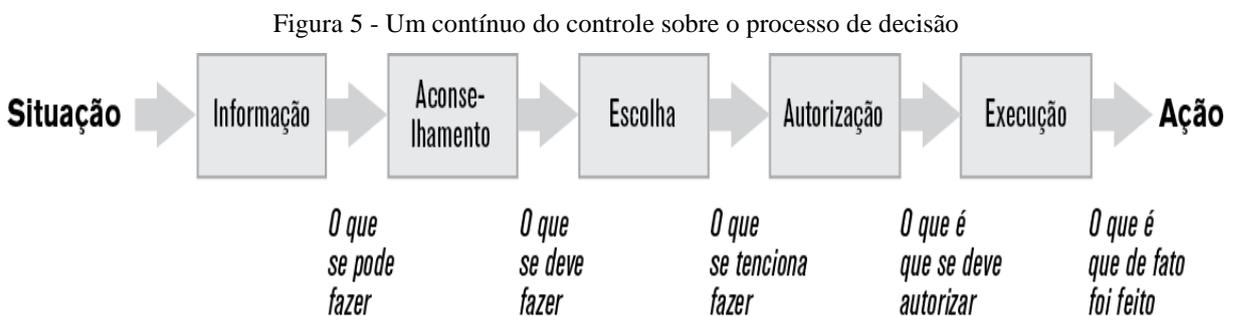
#### **2.4 O poder no processo de decisão de compras**

Dentro da estrutura da organização, a decisão é tomada pelo possuidor do poder, pelo que exerce o poder. A estrutura piramidal lhe dá um “chefe”, todavia, é o aparelho que produz poder e distribui os indivíduos nesse campo permanente e contínuo. E dentro do processo de compras de material de consumo ou de livros para a biblioteca, o poder distribuído nas diferentes etapas do fluxo, permite que as decisões sejam tomadas, inicialmente, pelos responsáveis por cada etapa do processo. E, dentro dessa dinâmica de decisões, a tomada de decisão exige várias etapas e ações a serem realizadas para que o processo decisório seja finalizado com sucesso.

Na concepção de Mintzberg (1999) o que importa não é, evidentemente, o controle sobre as decisões, mas, sim o controle sobre as ações: sobre o que a organização realmente

faz. As ações podem ser controladas de muitas outras formas para além do simples exercício da escolha. Propondo uma aproximação com Mintzberg, Foucault (1995) define que as relações de poder consistem em um modo de ação que age sobre outra ação, onde o poder age de modo sutil por meio de uma estrutura de ações. O poder sobre cada uma das fases do processo de decisão – do desencadeamento do estímulo original até ao último pormenor de execução final – constitui um certo poder sobre o conjunto do processo, que Foucault (1999a) afirma como “um conjunto de ações sobre outras ações.”

Paterson (1969, p. 150 apud MINTZBERG, 1999, p. 216) oferece-nos um quadro de referência útil para que possamos compreender essa questão, como pode ser visto na **Figura 5**. Ele representa o processo de decisão por meio de passos: (1) recebe a informação para passar ao decisor, sem qualquer comentário sobre o que pode ou não pode fazer; (2) a informação é processada para poder aconselhar o decisor, sobre o que deve ser feito; (3) o exercício da escolha, isto é, determina-se o que se pretende fazer; (4) a autorização para se fazer o que se escolheu; (5) e, por fim, a execução do que foi decidido e autorizado.



Fonte: Paterson (1969) apud Mintzberg (1999, p.216).

As relações de poder nos processos citados dão-se dentro de um amplo e regrado processo da decisão, o qual se materializa nos fluxos. Embora os passos estejam bem definidos, não podemos deixar de destacar que as relações de poder estão presentes, e onde à poder, à resistência, e que os choques entre poder e resistência geram novas e infindáveis configurações de poder. E apesar dos pontos de resistências estarem presentes em todas as redes de poder, eles não são um reverso passivo das relações de poder e nas decisões. E essas relações de força permitem que, em momentos distintos, alguns exerçam poder sobre outros.

Por conseguinte, Mintzberg (1999) relata que o poder de um indivíduo é determinado pelo seu controle sobre todos os passos. Quando o poder é maximizado o processo de decisão torna-se mais centralizado e controlando todos os passos, assim, “o decisor recolhe sua

própria informação, analisa-a, faz a escolha, não se faz necessário pedir autorização a seus superiores e, por fim, executa a sua própria decisão” (MINTZBERG, 1999). Todavia, se há interferência no processo de decisão, o poder diminui e o processo passa a ser descentralizado.

Na visão de Mintzberg (1999) o controle sobre a informação inicial permite que outra pessoa selecione os fatores que serão ou não no processo final de decisão. Quando a informação é totalmente filtrada, tal controle pode ser equivalente ao controle sobre a própria escolha. Mas, o poder mais importante é o poder de aconselhar, porque empurra a pessoa que vai tomar a decisão numa só direção (MINTZBERG, 1999).

Apesar das distinções clássicas entre os operacionais e os funcionais, há ocasiões em que a linha que os separa (entre a função de aconselhar e a função de decidir) se torna na realidade ténue. A História nos dá exemplos de reis que não passavam, virtualmente, de figuras de proa, ao passo que os seus conselheiros controlavam, e fato, os negócios de Estado. (MINTZBERG, 1999, p. 216).

O controle sobre o que acontece depois da escolha ter sido efetuada também pode constituir uma fonte de poder. E o direito de autorizar uma escolha dá, bem entendido, o direito de bloquear ou mesmo modificar essa escolha. E o direito de executar uma decisão confere muitas vezes o poder de influenciar ou mesmo modificar essa decisão.

Como se lê na **Figura 5**, quem obtiver o controle sobre a informação inicial permitirá que essa pessoa selecione quais as informações farão parte ou não do processo final de decisão. A partir do momento que a informação é totalmente filtrada, tal controle se iguala ao controle sobre a própria escolha. O poder de escolha é o mais importante, pois empurra a pessoa que irá tomar a decisão em uma única direção.

De acordo com Mintzberg (1999), o processo decisório da **Figura 5** mostra que o controle sobre o que acontece depois da escolha ter sido efetuada também pode constituir uma fonte de poder. E o direito de autorizar uma escolha dá, bem entendido, o direito de bloquear ou mesmo modificar essa escolha. E o direito de executar uma decisão confere muitas vezes o poder de influenciar ou mesmo modificar essa decisão.

Diante dessa visão de controle sobre o processo, onde quem detêm o poder de aconselhar, poderá exercer um poder maior no processo de decisão, observa-se que a estrutura organizacional não é um fator determinante no que tange ao exercício do poder. Verifica-se que as relações de poder têm um peso significativo, e quem consegue melhor utilizar esse poder, consegue estabelecer um controle sobre os demais. O indivíduo dentro de sua rede de

relacionamentos sempre está em posição de exercer o poder e de sofrer sua ação, são sempre centros de transmissão, que não lhe permitem ficar inertes ao poder. O poder sempre estará passando pelo indivíduo. “Ou seja, o indivíduo não é o outro do poder: é um de seus primeiros efeitos” (FOUCAULT, 2017). O indivíduo é um efeito do poder simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser um efeito, seu centro de transmissão. “O poder passa através do indivíduo que ele constitui”. (FOUCAULT, 2017).

O poder é uma variável relevante que permite compreender os movimentos de relações nas quais existem ações cooperativas e ações decorrentes de interesses individuais. Assim, o poder é um fenômeno dinâmico, capaz de mudar à medida que as crenças ou expectativas sobre uma situação são alteradas. Essas características tornam o poder um fator importante na compreensão do processo decisório em geral, e, especificamente, na sua distribuição dentro da estrutura organizacional.

### 3 A ESTRUTURA JURIDICO-DISCURSIVA DO PROCESSO DE COMPRAS

Dentro de um ambiente estabelecido por leis, as compras governamentais brasileiras são regidas por legislação e normas técnicas subordinadas aos termos da Constituição Federal do Brasil, Art. 37 § XXI, que normaliza os procedimentos de aquisição de insumos e serviços na Administração Pública seguem modalidades e requisitos de compra e venda por meio das licitações públicas, regidas pela Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993). Esta normalização estabelece que todos funcionem de acordo com as regras estabelecidas e qualquer desvio gera punição. De acordo com Foucault (1987) a essência deste sistema é a de adequar as pessoas a uma norma preestabelecida. Silveira (2005) corrobora com o pensamento de Foucault afirmando que “o modelo jurídico-discursivo apresenta somente uma face do poder: a representação do poder soberano, nas instituições e nas leis.”

O poder se formula na legislação personificada no Estado e, por isso, o direito constitui o modo de manifestação e a forma de aceitabilidade desse poder (FOUCAULT, 1988). A Constituição Federal dispõe os mecanismos de normatização através dos princípios constitucionais básicos que a administração pública deverá submeter-se e estabelece também, a licitação, (ressalvados os casos dispostos na lei) como um dever na contratação de obras, serviços, compras e alienações:

Ressalvados os casos específicos na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabelecem obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnicas e econômicas indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988).

Quando se analisam os artigos da Constituição Federal de 1988 que tratam sobre o dever da União em legislar sobre as licitações e contratos públicos, se observam os princípios básicos presentes na lei de licitação e contratos públicos, a Lei Federal nº 8.666, 21 de junho de 1993. Nesse contexto, o poder se formula na legislação personificada no Estado e, com isso, o direito constitui o modo de manifestação e a forma de aceitabilidade desse poder (FOUCAULT, 1988).

O Art. nº 37, XXI da Constituição Federal, foi regulamentado pela Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 (alterada pelas leis 8.883/94, 9.648/98 e 9.854/99), em vigor atualmente, que disciplina as licitações e contratos da Administração Pública.

Dentro dessa concepção usual do poder, o discurso – jurídico do poder se utiliza de mecanismos para estabelecer a disciplina e o controle das ações a serem realizadas durante toda a realização das compras governamentais. Podemos descrever a licitação como um mecanismo de disciplina e padronização que é obrigatório para as contratações de todas as entidades mantidas com recursos públicos, entre elas as administrações diretas e indiretas, que tenham por objetivo: obras, serviços, compras, alienações, concessões, permissões e locações. Todavia, a legislação estabelece exceções aos processos de licitação, como as dispensas e as inexigibilidades, ambas com regras e especificidades definidas na Lei de Licitações. Assim, o poder nas instituições públicas apresenta-se como um grande guardião da justiça proporcionando assim a aceitação social.

De acordo com Silveira e Camargo (2006), as compras públicas têm caráter contábil, pois são consideradas despesas públicas decorrentes de processos de licitação.

De acordo com a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, em seu art. 6º, III, compra é toda a aquisição remunerada de bens para fornecimentos de uma só vez ou parceladamente. Logo, não se pode esquecer que as compras governamentais devem ser vinculadas totalmente as Leis que a regem, pois, os órgãos públicos são regularmente fiscalizados pelos Tribunais de Contas, que verificam o cumprimento das regras estabelecidas aos contratos de compras (SILVEIRA; CAMARGO, 2006, p. 3).

A solicitação das compras governamentais é um elemento de suma importância para os órgãos públicos, pois dela dependem os insumos para o funcionamento destes órgãos. Diante disto, as compras governamentais devem seguir alguns princípios que garantam a sua confiabilidade e seus preceitos legais. Logo, a realização de uma compra jamais poderá esquecer os princípios constitucionais que constam no Art. nº 3 da Lei nº 8.666/93, que são economicidade, legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento do objeto. Conforme o Art. nº 14 da Lei 8.666/93, diz: “nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa”.

O pregão concerne a uma outra modalidade de licitação, assim como as que estão dispostas na Lei nº 8.666/93, quais sejam a concorrência, tomada de preços, convite, leilão e concurso. Foi instituída em todos os âmbitos da federação pela Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002.

De acordo com Pereira Junior (2007), a modalidade Pregão, a qual tem como finalidade licitar para se buscar a aquisição de bens e a celebração de contratos de serviços comuns, nas esferas: federal, estadual/distrital e municipal, foi introduzida na Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988, (BRASIL, 1988), especificamente no art. 37, inciso XXI, por meio da Medida Provisória nº 2.182-18/2001. Na realidade, a Medida Provisória nº 2.182-18/2001 trata da reedição de duas outras Medidas – a Medida Provisória nº 2.026/2000 e a Medida Provisória nº 2.108/2000.

Cabe ressaltar que a Medida Provisória nº 2.182-18/2001 estabelecia a modalidade do Pregão apenas no âmbito da União, o que ensejou discussões entre os doutrinadores, sendo, inclusive, considerada pela maioria deles, como inconstitucional pelo fato de se tratar de uma norma geral, o que implicaria na aplicação dessa norma não somente à União, mas sim a todos os demais entes federativos.

Para resolver o problema, a Medida Provisória nº 2.182-18/2001 veio a ser transformada na lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, ficando conhecida como a Lei do Pregão. Essa lei não mais restringia somente à União a utilização do Pregão, sendo estendida a todos os entes federativos. Cabe ressaltar que foi editado o decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000, que regulamentou o Pregão na forma presencial.

A realização do Pregão por meio de recursos de tecnologia da informação foi citada no art. 2º, parágrafo 1º, da lei nº 10.520/2002, por meio de regulamentação específica, editada pela União, através do decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, o qual proporcionou nova regulamentação ao decreto nº 3.697, de 21 de dezembro de 2000, ao tratar do Pregão na forma eletrônica.

De acordo com os decretos nº 5.450/2005 e nº 5.504/2005, tornou-se obrigatória, no âmbito da União, a utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, nas licitações para contratação de bens e serviços comuns, ou seja, são aqueles bens cujos padrões de desempenho e qualidades possam ser objetivamente definidos pelo edital, de acordo com especificações usuais do mercado.

O Pregão não obedece a limite de valores, apenas está condicionado que seja utilizado para contratações de bens e serviços comuns. Este tipo de modalidade proporcionou uma evolução na licitação, que aumentou a competitividade e a agilidade das contratações públicas, bem como diminuir a burocratização dos processos para além da redução dos custos. A disputa permanece por meio de lances, porém agora dá-se à distância, em sessões públicas

via internet. Para Alves e Souza (2011), existe uma sistemática nos processos de licitação eletrônica, definidas pelas seguintes etapas:

1. Os interessados enviam suas propostas, que, uma vez aceitas pelo pregoeiro, são ordenadas automaticamente pelo sistema;
2. É aberta a fase competitiva, na qual cada licitante pode oferecer lances sucessivos, sempre de valor inferior ao último por ele ofertado;
3. Durante a sessão, os participantes são informados, em tempo real, do menor lance registrado, mas sem a identificação de quem o fez;
4. Quando achar conveniente, o pregoeiro enviará pelo sistema aviso de fechamento iminente dos lances, após o qual transcorrerá um período de até 30 minutos, determinado aleatoriamente, ao fim do qual a sessão será encerrada (ALVES; SOUZA, 2011, p. 6).

A modernização tecnológica possibilitou novas vertentes de transações, onde os processos de licitação brasileiros podem ser realizados na modalidade de Pregão Eletrônico e ser processado por meios do Portal governamental: Compras Governamentais.

Foi estabelecido o Sistema de Registro de Preços (SRP) que, apesar de já estar previsto no texto original da Lei nº 8.666/93, foi regulamentado através do Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, com o intuito de tornar a aquisição dos processos de licitação mais econômica e eficiente, evitando, assim, gastos com aquisições desnecessárias.

O sistema de Registro de Preços nada mais é do que um cadastro, de produtos e de fornecedores, para compras sucessivas. Esse cadastro se faz por intermédio de um processo licitatório e, sempre que necessitar de um produto ou serviço, a Administração recorrerá ao SRP quando necessário. A utilização desse sistema permite celeridade no processo de contratação, bem como redução de gastos com a realização de vários certames, proporcionando uma compra consciente e econômica.

A Administração Pública ganhou agilidade em suas licitações, com a desburocratização através do Pregão, propiciando, maior competitividade entre os licitantes, conseqüentemente, obtendo-se menores preços nas contratações.

O Pregão se divide em duas fases: a interna e a externa. Na fase interna os órgãos se preparam para realizar a licitação. É a fase no qual os órgãos descrevem as razões para realização da contratação do serviço e/ou aquisição do bem. Elabora-se, também, o edital da licitação, o Termo de Referência e o Mapa de Preços, onde será descrito o objeto que se pretende licitar, suas características, as exigências que serão feitas na fase de habilitação, o prazo para entrega do objeto em questão pelo licitante vencedor e a pesquisa de mercado que servirá de parâmetro para o pregoeiro negociar durante a realização do certame.

O Termo de Referência, conforme a lei 8.666/93, consiste em um documento que irá indicar o objeto de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização. A base legal do Termo de Referência são: Decreto Federal nº 3.555/00: art. 8º, inc. II; Lei 10.520/02: art. 3º, inc. I ao III; Decreto Federal 5.450/05: art. 9º, inc I, II e § 2º; Lei 8.666/93: art 6º, inc. IX.

O Mapa de Preços consiste em uma planilha com a descrição dos itens contento três orçamentos advinda de uma pesquisa de preço, de onde será obtida a média aritmética simples, que servirá de referência para o pregoeiro lançar no certame e permitir a negociação com o fornecedor. A base legal que orienta a elaboração do referido documento, consiste na Instrução Normativa nº 3, de 20 de abril de 2017.

O edital que consiste em um ato convocatório que tem por finalidade fixar as condições necessárias à participação dos licitantes, ao desenvolvimento da licitação e à futura contratação, além de estabelecer um elo entre a Administração e os licitantes. Deve ser claro, preciso e fácil de consultar, com o intuito de não frustrar o processo licitatório. Sua base legal consiste em: Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, IN SLTI/MPOG nº 2, de 11 de outubro de 2010, Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, da lei nº 11.488, de 15 de junho de 2007, do Decreto nº 6.204, de 05 de setembro de 2007 e a Lei 8. 666, de 21 de junho de 1993.

Após a elaboração do termo de referência, mapa de preços, edital e memorandos justificando a necessidade da compra para atender ao Art. 15, §7º, II, da Lei nº 8.666/93, justificando as quantidades a serem adquiridas em função do consumo do órgão e provável utilização, devendo a estimativa ser obtida, a partir de fatos concretos, a autoridade competente encaminha a documentação para abrir processo administrativo. Na UFRPE / UAG o processo administrativo é aberto através do Sig@ Processos, onde é gerada uma numeração para acompanhamento virtual do processo.

Nesta fase, a autoridade máxima competente, no caso da Unidade Acadêmica de Garanhuns é o Diretor Administrativo que irá designar um servidor capacitado para exercer a função de pregoeiro, pessoa responsável para realizar o certame. O Pregoeiro tem uma equipe de apoio que tem como função auxiliar o pregoeiro a receber as propostas, examinar todos os documentos entregues pelos licitantes, bem como proceder com o exame da habilitação.

Na fase externa acontece com a publicação do aviso convocando os interessados em participar da licitação, além da publicação do edital, no qual estarão todas as regras e

condições para a realização do certame, além do local onde se reunirão os interessados em participar da licitação.

O Pregão é uma modalidade de licitação de menor preço. Portanto, após realização da entrega das propostas, elas serão checadas para averiguar sua adequabilidade com o edital. As propostas que não estiverem de acordo com as condições pré-estabelecidas no edital, serão desclassificadas. O certame se dará em sessão única, tendo o pregoeiro como autoridade. Trata-se de uma sessão pública, e que, portanto, é permitido que qualquer interessado possa dela participar, porém na qualidade de ouvinte.

Em seguida, as propostas são classificadas em ordem crescente de preços. No decorrer da sessão, o licitante que ofertou a proposta de menor valor, bem como os que ofertaram propostas com valores até 10% maior do que a proposta de menor valor, seguirão no certame oferecendo novos lances verbais, até que não haja mais lances para cobrir a proposta de menor preço. Finalizada a fase das propostas, o pregoeiro verificará a habilitação do licitante que apresentou a proposta de menor preço (inversão de fases do Pregão). Caso o licitante vencedor não seja habilitado por sua documentação não estar de acordo com as exigências do edital, o pregoeiro passa a analisar a documentação do segundo colocado, e assim sucessivamente. Não havendo recursos, passa-se para a fase de adjudicação, momento em que o pregoeiro informa o licitante vencedor da licitação. Em seguida, a autoridade superior (no nosso caso, o Pró-Reitor de Administração) fará a homologação da licitação e convocará o vencedor para celebrar a assinatura do contrato.

Como foi visto, o processo de compras é regido por legislação e normas técnicas que direcionam e normatizam todo o tramite. A lei 8.666/93 norteia todo o processo de licitação, e as demais leis, decretos, portarias e Instruções Normativas complementam e regulamentam ações que já estão previstas nesta lei. Abaixo, descrevemos esquematicamente esta base jurídico-discursiva que normatiza e regulamenta o processo licitatório.

Figura 6 – Estrutura Jurídico-discursiva do processo de compras



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Além, da estrutura jurídico-discursiva que regulamenta e norteia todo o processo licitatório, podemos destacar a atuação de órgãos fiscalizadores e regulamentadores que servem para verificar se as leis estão sendo executadas corretamente, tais como: Advocacia Geral da União (AGU) e Tribunal de Contas da União (TCU), além dos seguintes Ministérios: Ministério da Transparência e Controladoria Geral da união, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Estabelecida a base jurídico-discursiva que orienta e normatiza todo o processo de compras, no caso desta pesquisa a aquisição de material de consumo e de livros, nos proporciona um suporte legal e teórico para fundamentar a análise dos dados proposta na metodologia.

## 4 METODOLOGIA

Tartuce (2006) aponta que a metodologia científica trata de método e ciência. Método (do grego *methodos*; *met'hodos* significa, literalmente, “caminho para chegara um fim”) é, portanto, o caminho em direção a um objetivo. Metodologia é o estudo do método, ou seja, é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa; científica deriva de ciência, a qual compreende o conjunto de conhecimentos precisos e metodicamente ordenados em relação a determinado domínio do saber.

A atividade preponderante da metodologia é a pesquisa. O conhecimento humano caracteriza-se pela relação estabelecida entre o sujeito e o objeto, podendo-se dizer que esta é uma relação de apropriação. A complexidade do objeto a ser conhecido determina o nível de abrangência da apropriação. Assim, a apreensão simples da realidade cotidiana é um conhecimento popular ou empírico, enquanto o estudo aprofundado e metódico da realidade enquadra-se no conhecimento científico. O questionamento do mundo e do homem quanto à origem, liberdade ou destino, remete ao conhecimento filosófico (TARTUCE, 2006).

### 4.1 Objetivo e abordagem da pesquisa

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como,

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Só se inicia uma pesquisa se existir uma pergunta, uma dúvida para a qual se quer buscar a resposta. Pesquisar, portanto, é buscar ou procurar resposta para uma questão.

As razões que levam à realização de uma pesquisa científica podem ser agrupadas em razões intelectuais (desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer) e razões práticas (desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficaz). Essas duas razões compõem a justificativa de uma pesquisa.

Quanto ao objetivo, esta é uma pesquisa exploratória, cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

A abordagem da pesquisa é qualitativa, em que a pesquisa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como Psicologia e a Educação. (MINAYO, 2001)

#### **4.2 O método da pesquisa**

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

Diante do exposto, o método de pesquisa a ser utilizado neste trabalho é o de estudo de caso, por ser um procedimento que estabelece métodos exaustivos, permitindo que se conheça de maneira ampla e detalhada, o fenômeno estudado. Segundo Fonseca (2002, p. 33),

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Para Alves-Mazzotti (2006), os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (como os casos clínicos descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (como uma escola, um hospital), um programa (como o Bolsa Família), um evento (a eleição do diretor de uma escola), ou, neste caso um processo em uma instituição pública.

#### **4.3 Procedimentos de coleta dos dados**

Nos procedimentos técnicos de coleta dos dados, o corpus da pesquisa foi composto do mapeamento do fluxo de dois processos de trabalho: processo de compras de materiais de consumo e o processo de compras de livros para a biblioteca, e também, de trechos transcritos das entrevistas semiestruturadas e de documentos oficiais. A proposta foi obter os dados relevantes para atingir os objetivos da pesquisa, e, com o suporte teórico, permitir a análise dos dados coletados. O mapeamento dos fluxos de trabalho juntamente com as informações obtidas mediante as entrevistas semiestruturadas permitiram confrontar as informações e analisar a estrutura com a visão dos entrevistados que fazem parte da estrutura, respondendo, assim, a problemática da pesquisa.

O mapeamento dos fluxos foi viabilizado por meio do Bizagi Modeler, um software gratuito, desenvolvido pela empresa BIZAGI, para modelagem descritiva, analítica e de execução, de processos de negócio utilizando a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) em consonância com as diretrizes do BPM. Além de permitir a modelagem dos fluxos de trabalho, suporta a elaboração da documentação relativa ao processo e permite a publicação de toda esta documentação em alguns formatos diferentes de arquivo, inclusive no formato Web, visando dar maior publicidade às atividades praticadas pelas organizações que prezam pela gestão do conhecimento, bem como as organizações públicas que, além disso, têm que prezar pela transparência dos serviços prestados. Por fim, o Bizagi Modeler permite a simulação dos fluxos de trabalho a fim de facilitar a análise de melhorias tanto em relação ao tempo quanto em relação ao custo das atividades desenvolvidas.

Os fluxos mapeados foram escolhidos devido à semelhança dos tramites e para identificar a participação dos agentes no processo de tomada de decisão e assim permitir uma melhor comparação e análise dos dados coletados.

A coleta de dados contou também com elementos da análise documental, na qual os documentos como Regimento da Instituição, Relatórios de Gestão e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) se constituíram como a base do trabalho. São esses documentos que estabelecem os níveis de qualidade requeridos para cada processo mapeado e, conseqüentemente, também orientam o processo decisório. Para Fonseca (2002, p. 32),

a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

As entrevistas foram norteadas por um questionário semiestruturado. Para Triviños (1987) o questionário semiestruturado tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Segundo Manzini (1990;1991), o questionário semiestruturado está focado em um assunto sobre o qual um roteiro é elaborado, com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à pesquisa. Para o autor, esse tipo de questionário pode fazer emergir informações de modo mais livre, já que as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

A entrevista foi conduzida pelo pesquisador que seguiu um roteiro pré-elaborado como guia de base. Antes da entrevista, o pesquisador explicou a intenção da pesquisa e solicitou para que o entrevistado assinasse o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice A), com o intuito de resgatar a imagem e as informações fornecidas durante a entrevista. O pesquisador gravou toda a entrevista com o intuito de analisar posteriormente as informações fornecidas. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas da seguinte maneira:

Para a análise do fluxo do pedido de compras de material de consumo foram entrevistadas as chefias dos seguintes setores:

**Almoxarifado da UAG:** Responsável por receber os materiais adquiridos através do processo de compras e preparar a documentação necessária para autorizar o pagamento ao fornecedor;

**Setor de Compras da UAG:** Responsável em fazer o levantamento das necessidades da UAG e elaboração do Processo Administrativo para solicitar a compra das necessidades.

**Laboratório de Zoologia (LABZOO):** Solicitante de material de consumo para atender a necessidade do laboratório para a realização das aulas práticas.

*Departamento de Compras e Logística (DCL) da UFRPE*: Responsável pela elaboração do edital, além, de atividades de suporte, planejamento, orientação e execução do processo de compras;

*Pró – Reitoria de Administração (PROAD) da UFRPE*: Orientar, executar, planejar, supervisionar e ordenador de despesas no processo de compras.

I. Para a análise do fluxo do pedido de compras do acervo bibliográfico foram entrevistadas as chefias dos seguintes setores:

*Biblioteca da UAG*: Responsável em fazer o levantamento das necessidades dos livros juntamente aos docentes da UAG e elaborar o mapa de preços;

*Biblioteca Central da UFRPE*: Copilar todos os pedidos de necessidade da compra de livros e formalizar o pedido de compras através da abertura de processo administrativo;

*Docente do Curso de Letras da UAG*: Solicitante dos livros para atender a necessidade da instituição de ensino;

*Departamento de Compras e Logística (DCL) da UFRPE*: Responsável pela elaboração do edital, além, de atividades de suporte, planejamento, orientação e execução do processo de compras;

*Pró – Reitoria de Administração (PROAD) da UFRPE*: Orientar, executar, planejar, supervisionar e ordenador de despesas no processo de compras.

II. O departamento de compras e logística da UFRPE e a Pró – Reitoria de Administração apresentam uma participação significativa nos dois fluxos de compras, por isso participaram nas duas entrevistas. Em função dos fluxos elaborados, é possível observar que os setores mencionados constituem os eixos decisórios principais do processo, daí a escolha pelos entes ou participantes que respondem por tais posições. Tendo em vista os objetivos e a teoria definida para análise, a entrevista semiestruturada foi norteada a partir dos tópicos que constam no **Apêndice B**.

As entrevistas semiestruturadas ocorreram no período de 5 a 26 de abril de 2018 e as transcrições ocorreram no mesmo período, estendendo-se até o fim de abril. As transcrições foram realizadas tendo como base a Análise da Conversação (AC) que procede com base em material empírico reproduzindo conversações reais e considerando detalhes são apenas verbais, mas entonacionais, paralinguísticos e outros, algumas informações adicionais, quando as houver, devem aparecer na transcrição, uma vez constatada sua relevância. (MARCUSCHI,

2001). Segundo Marcuschi (2001), não existe a melhor transcrição. Todas são mais ou menos boas. O essencial é que o analista saiba quais os seus objetivos e não deixe de assinalar o que lhe convém.

Segundo Bardin (1977), a pré-análise é baseada na transcrição, na qual são realizadas várias leituras do material para entender e compor os dados. Isso poderá ocorrer se não foi o pesquisador que transcreveu a entrevista. Quando é o pesquisador quem faz a transcrição, a pré-análise inicia-se durante a transcrição e não após ela, principalmente porque é necessário definir quais as normas que irão reger a transcrição.

Como já salientou Queiroz (1983), ao apresentar sua experiência em relatos de histórias de vida, a transcrição seria uma reprodução de um documento (a gravação) num segundo exemplar (material escrito) que exiba total conformidade e identidade com o primeiro. Para o autor, a definição de transcrição indica já como preferencial a execução da tarefa pelo próprio pesquisador e traz como vantagem a oportunidade de uma “primeira reflexão sobre sua experiência”. Ao escutar a fita, o entrevistador consegue “captar a experiência sem a acuidade dos envolvimentos emocionais que o contexto vivo” (entrevista) acarretava e poderá retomar a experiência para aprofundar suas observações. Dessa forma, “ao efetuar a transcrição o pesquisador tem, então, a invejável posição de ser ao mesmo tempo interior e exterior à experiência” (QUEIROZ, 1983, p. 84).

Em outras áreas, como na linguística e mesmo em relatos de história de vida, os pesquisadores têm adotado normas e critérios para transcrição. Um dos autores que se preocupou em compilar essas normas foi Marcuschi (2001). Apesar de estarem disponíveis há mais de 20 anos, essas normas têm sido pouco utilizadas em Educação e, algumas dissertações e teses no campo da Educação Especial têm incorporado essas regras.

Marcuschi (2001) compilou quatorze sinais que considerava mais frequentes e úteis para realizar uma transcrição. Além desses sinais, o autor indicou algumas dicas para a transcrição:

- a) evitar as maiúsculas em início de turno;
- b) utilizar uma sequenciação com linhas não muito longas para melhorar a visualização do conjunto;
- c) indicar os falantes com siglas ou letras do nome ou alfabeto;
- d) não cortar palavras na passagem de uma linha para outra. Para o mesmo autor, palavras pronunciadas de modo diferente do padrão teriam algumas grafias consensuais, tais

como: né, pra, prum, comé, tava, ou truncamentos, tais como: compr (comprou), vamdi (vamos dizer), dentre outras.

#### **4.4 Análise e interpretação dos dados**

A análise e a interpretação dos dados foram realizadas por meio da Análise do discurso (AD).

A análise do discurso, como seu próprio nome indica, não trata da língua, não trata da gramática, embora todas essas coisas lhe interessem. Ela trata do discurso. E a palavra discurso, etimologicamente, tem em si a ideia de curso, de percurso, de correr por, de movimento. O discurso é assim palavra em movimento, prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando. (ORLANDI, 2015, p. 13).

Na análise de discurso, procurou-se compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história (ORLANDI, 2015). Portanto, esta perspectiva analítica adequa-se aos objetivos desta pesquisa, pois todas as relações de poder e tomada de decisão se materializam na língua, nas falas e na descrição dos processos analisados.

A análise do Discurso possibilitou a articulação entre o conhecimento do campo das ciências sociais e do domínio da Linguística. Dentro desta perspectiva de pensamento a análise do discurso possibilitou a reflexão sobre a problemática da pesquisa e o alcance dos objetivos propostos, bem como a análise dos dados (bibliográficos e empíricos) utilizados na construção dos argumentos e na construção da dissertação.

Com o intuito de estruturar a análise e a interpretação dos dados da pesquisa, utilizou-se como parâmetro os procedimentos da AD proposta por Orlandi (2015) que se divide em duas etapas: a passagem da superfície linguística para o objeto discursivo e, desse, para o processo discursivo. Ou seja, na primeira etapa, o analista tem contato com o material bruto coletado, o texto ou o conjunto de textos selecionados para análise, procurando ver sua discursividade, fazendo uma primeira análise – de natureza linguística enunciativa – construindo um objeto discursivo em que está considerando o esquecimento número 2 (da instância da enunciação), desfazendo assim a ilusão de que aquilo que foi dito só poderia sê-lo daquela maneira. Desnaturaliza-se a relação palavra-coisa.

De acordo com Orlandi (2015), nesse momento da análise é fundamental o trabalho com as paráfrases, sinonímias, relações do dizer e não dizer etc. É neste momento que o analista será preparado para vislumbrar a configuração das formações discursivas que estão

dominando a prática discursiva em questão. Destaca-se que é neste momento de análise que se torna visível o que foi dito com o que não foi dito, com o que poderia ser dito. O objeto discursivo, desse modo, não é dado a priori, exige o trabalho do analista de converter o corpus bruto para um objeto teórico. Em nosso caso, foi transformado um protocolo de conduta naturalizado nas práticas em texto a ser analisado.

Estabelecido o objeto teórico, segue-se para o processo discursivo e inicia-se a segunda etapa de análise. E neste momento analisaram-se as discursividade. Orlandi (2015) relata que o analista vai incidir uma análise que procura relacionar as formações discursivas distintas – que podem ter-se delineado no jogo de sentidos observado pela análise do processo de significação (paráfrase, sinonímia etc) – com a formação ideológica que rege as relações. Com isso, o analista consegue a constituição dos processos discursivos responsáveis pelos efeitos de sentidos produzidos naquele material simbólico. A Análise metafórica e do mecanismo parafrástico possibilita ao analista compreender o processo de produção dos sentidos e de formação do sujeito.

Segundo Almeida (2017), o analista, com seu dispositivo analítico, ao trabalhar a de-superficialização e, depois, o processo discursivo, mostra o trabalho da ideologia. Ou, como diz Orlandi (2009, p.68 apud ALMEIDA, 2017): “Observa os efeitos da língua da ideologia e a materialização desta língua. Ou, o que, do ponto de vista do analista, é o mesmo: é assim que ele apreende a historicidade do texto”.

O uso da Análise de Discurso possibilitou à análise dos processos e das relações de poder que estão estabelecidas na UAG, pois nem tudo o que se passa está explícito nos mapas de fluxo de processos que foram utilizados no estudo, sendo necessária a análise das entrelinhas do que se diz nas entrevistas.

Para preservar a identidade dos entrevistados na análise dos dados, os mesmos foram numerados de acordo com cada processo analisado. Ou seja, no processo de compras de material de consumo os entrevistados foram enumerados em: 1, 3, 4, 7 e 8, já no processo de compras de livro para a biblioteca os entrevistados foram enumerados em: 2, 5, 6, 7 e 8.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, analisados e interpretados por meio de duas perspectivas, uma estrutural, baseada nos fluxos, e outra discursiva mediante opinião dos gestores, colhida das entrevistas.

- a) Na análise estrutural teve foco como se estruturam os fluxos, analisando-os separadamente e, em seguida, realizando a comparação entre ambos.
- b) Na análise das entrevistas teve foco a opinião dos gestores referentes a cada fluxo do processo de compras do qual tomam parte e, em seguida, a comparação entre ambos.
- c) E por fim, se analisou a comparação entre a análise estrutural e as entrevistas, através do uso de 5 (cinco) categorias de análise, que são: agente do processo, processo decisório, legislação, estrutura organizacional e mecanismos disciplinares.

### 5.1 A análise estrutural dos fluxos dos processos de compras

Para que a análise dos fluxos dos processos pudesse ser realizada, foi necessário, inicialmente, o mapeado dos dois processos, cuja representação pode ser vista nas **Figuras 07** e **08**. Em seguida, foi realizada uma descrição detalhada de como o fluxo dos processos se estabelecem em sua rotina diária dentro da instituição, com o intuito de deixar clara sua estrutura e sua dinâmica dentro da estrutura de como se procede às compras.

#### 5.1.1 Análise estrutural do fluxo de compras de material de consumo

A primeira estrutura do fluxo do processo de compras analisada foi a compra de material de consumo, que tem como solicitante principal a Unidade Acadêmica de Garanhuns. Para efeito didático foi simulada a compra de material de laboratório, mas, poderia ter sido qualquer outro material de consumo, pois, o fluxo segue o mesmo. Dentro deste fluxo, temos a UAG como captador das necessidades anuais de todos os laboratórios de ensino que a compõe.

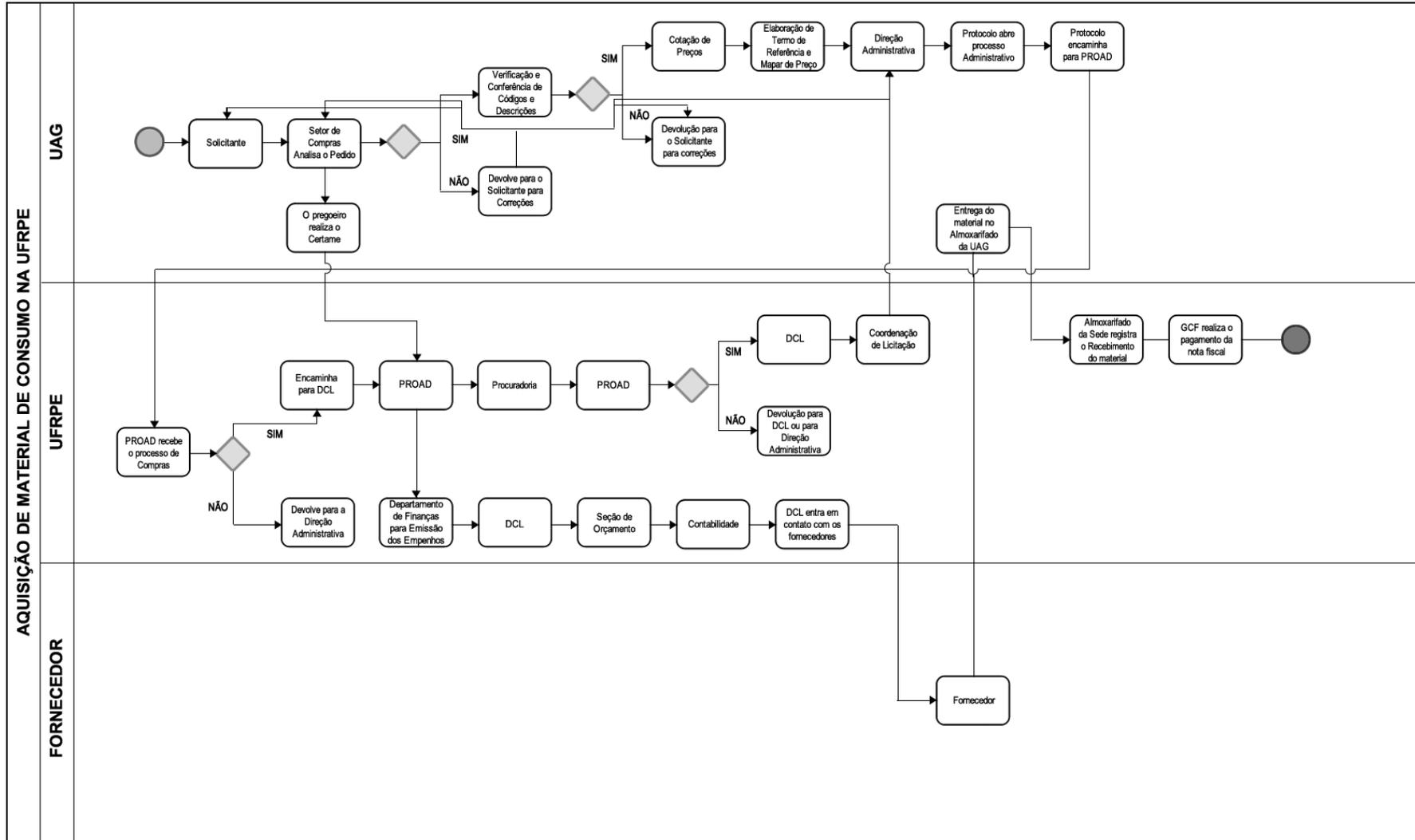
O processo de compras de materiais de consumo inicia com a necessidade de se adquirir material de insumo para as atividades rotineiras tanto administrativas quanto de ensino. O fluxo se inicia na UAG, onde o solicitante, durante o período de levantamento das necessidades realizada pelo Setor de Compras, encaminha seu pedido para o Setor de Compras que é responsável de conferir o pedido que deve estar de acordo com as regras

estabelecidas mediante um tutorial, que tem o intuito de orientar e esclarecer ao solicitante como organizar seu pedido.

Pedido conferido, o Setor de Compras elabora o termo de referência, nos moldes sugeridos pela Advocacia Geral da União (AGU), com base no mapa de preços, que segue as orientações da IN nº 03, de 16 de abril de 2017. Após termo de referência e mapa de preço confeccionados, e com a assinatura da Direção Administrativa, o processo é formalizado e encaminhado para a Sede, onde deverá passar pelos seguintes setores: Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Departamento de Compras e Logística (DCL), Procuradoria Jurídica (PJ).

Após autorizada a compra e o processo registrado no certame, o processo retorna a UAG para a realização da licitação. Após finalização da licitação pelo pregoeiro, o processo retorna a Sede e será encaminhado à PROAD, que homologará o resultado da licitação e em seguida encaminhará à DCL para elaboração das minutas das notas de empenhos e em posterior será encaminhado a Gerência de Contabilidade e Finanças (GCF) para confecção das Notas de empenhos. Notas de empenho confeccionadas, o DCL encaminha a cópia para que o Almojarifado da UAG entre em contato com o fornecedor e estabeleça os prazos de entrega previstos no Edital (que foi confeccionado pelo DCL). Quando a UAG recebe os materiais, as notas de empenhos relativos as compras dos itens entregues são encaminhadas para o almojarifado central para registro no sistema do Almojarifado, que em seguida encaminhará a GCF para realizar o pagamento ao fornecedor. Materiais entregues e notas de empenho pagas, o fluxo de compras se finaliza, conforme mostra a **Figura 7**.

Figura 7 - Fluxo do processo de compras de materiais de consumo



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

### 5.1.2 Análise estrutural do fluxo de compras de livros para a biblioteca

A segunda estrutura do fluxo do processo de compras consiste na compra de livros para a Biblioteca Central (BC) da UFRPE, que realiza uma compra global, mediante Registro de Preço, para toda a UFRPE e suas unidades acadêmicas, como se lê na **Figura 8**.

A BC, por meio de um edital estabelece as diretrizes para a compra dos livros e é por intermédio dela que as unidades adquirem seus livros, sendo assim, via sede da UFRPE. A UAG solicita seus livros à BC, que realiza a formalização dos pedidos mediante edital de compras e após compra efetuada, a mesma realiza a distribuição dos pedidos aos solicitantes. Dentro deste processo de compras a UAG assume um papel secundário dentro do processo de compras, assim, como qualquer outro solicitante.

Portanto, observando a **Figura 8**, o processo de compras de livros inicia na BC da UFRPE. A BC solicita à comunidade acadêmica, geralmente, mediante edital, que requeiram suas necessidades de livros. A UAG, entra nesse fluxo de compras como solicitante, por intermédio da Biblioteca setorial que fica responsável de coletar as necessidades dos livros com os coordenadores de cada curso da UAG. A biblioteca Setorial da UAG coleta as informações com os coordenadores e confecciona o mapa de preços com os respectivos orçamentos de cada item solicitado. De acordo com a IN nº 03, de 16 de abril de 2017, cada item solicitado no mapa de preços deve ter três preços de referência que servirá de base para fazer a média do preço. Mapa de preço finalizado, a Biblioteca setorial da UAG encaminha à BC da UFRPE seu pedido. A BC compila todos os pedidos e forma um único processo de compras para toda a UFRPE.

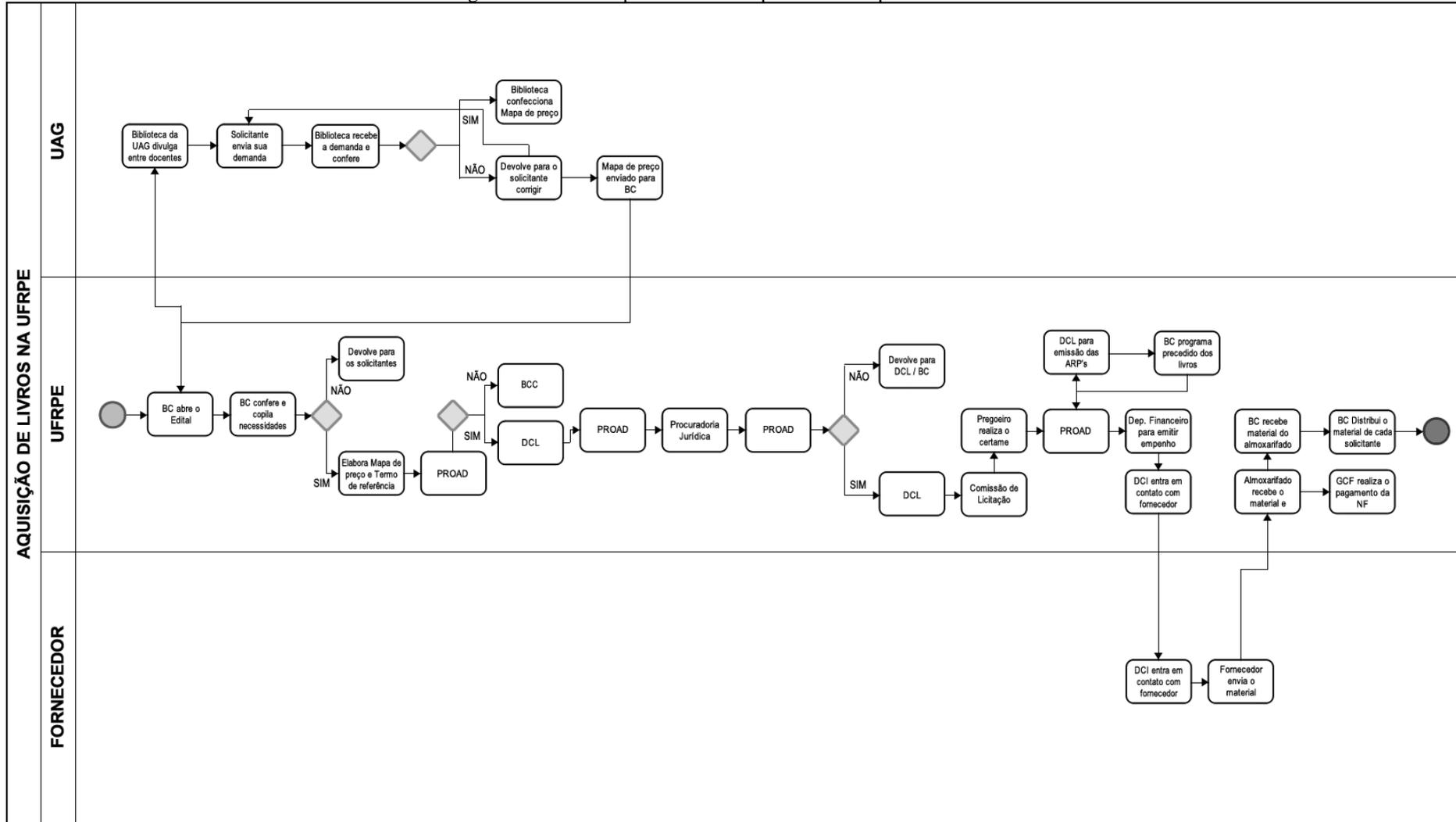
O processo formalizado é encaminhado para a PROAD, que, por sua vez, encaminha ao DCL para confecção do edital. Edital elaborado, a PROAD toma ciência e encaminha para Procuradoria Jurídica (PJ) que analisa os parâmetros jurídicos e legais da compra.

De posse do parecer da PJ, a PROAD reencaminha ao DCL que irá determinar o pregoeiro e realizar o certame. A compra dos livros é realizada através de Registro de Preço. Finalizado o Certame, o processo retorna a PROAD para a homologação do resultado da licitação. Em posterior, são confeccionadas as Atas de registro de preço, que são monitoradas por um gestor de ata do Sistema de Registro de Preço – (SRP). Os pedidos serão feitos de acordo com a necessidade dos itens e da disponibilidade financeira. A solicitação é realizada via memorando à PROAD, que verifica a disponibilidade orçamentaria para o pedido.

Verificado a disponibilidade orçamentária, a PROAD autoriza a confecção das Notas de Empenho, que posteriormente são encaminhadas aos fornecedores para providenciar a entrega do material de acordo com os prazos determinados no edital.

A BC monitora todo o fluxo e acompanha juntamente com o gestor da Ata de SRP a entrega dos livros. Na chegada, os livros são entregues no Almoxarifado Central da UFRPE, que faz, juntamente com a BC, a divisão dos itens e a distribuição para cada solicitante. O Almoxarifado encaminha as notas de empenhos relativas aos itens entregues para a GCF para realizar o pagamento.

Figura 8 - Fluxo do processo de compras de livros para a biblioteca



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

### 5.1.3 Comparação das análises estruturais dos fluxos dos processos de compras

Após descrição dos dois fluxos do processo de compras é possível verificar alguns pontos importantes. Percebe-se que ambos os processos se assemelham em sua estrutura hierárquica, embora a UAG, no processo de compras de material de consumo apareça como solicitante principal, iniciando assim, o processo de compras, o que não acontece com os livros.

Já no processo de compras de livro para a biblioteca, a UAG assume um papel de solicitante secundário. Mesmo a UAG estando em diferentes posições nos dois fluxos de compras, observa-se que não há alteração quando se fala de linha de autoridade. A estrutura possui uma característica própria, estabelecendo uma essência operacional estabelecida. A estrutura hierarquizada normatiza e padroniza as ações e o fluxo do processo desde o seu começo até o seu fim.

Essa estrutura permite uma organização e padronização do fluxo, caracterizando, naquilo que Foucault (1988) define como a existência de uma disciplinarização que visa organizar um espaço analítico, com o intuito de distribuir e circular o poder entre uma rede de relações. Essa estrutura permite o estabelecimento de procedimentos de vigilância e controle que permite uma forma específica de normatização do processo. Os processos administrativos que circulam dentro de ambos os fluxos podem ser vistos como um mecanismo de regulação que visam realizar o registro intenso e o controle para verificar se ações administrativas estão sendo realizadas de acordo com o desejado.

Em relação ao processo decisório de suas autoridades de comando, a estrutura mostra uma descentralização verticalizada, onde as decisões são tomadas pelos detentores do poder e as execuções são realizadas pelos seus subordinados. Ou seja, o poder formal estabelecido pela estrutura organizacional estabelece uma relação de poder, onde o gestor estabelece as ações a serem executadas pelo subordinado, respeitando a estrutura do processo e da linha de autoridade determinada pela estrutura organizacional.

Outro fator relevante que caracteriza o poder disciplinar nos fluxos de compras consiste na normatização legal. A lei 8.666/93 norteia todo o processo de licitação, ou seja, o processo administrativo que oficializa o pedido de compras está em sua essência embasado nas leis que regem todo o processo na esfera das instituições públicas. Ademais, além do processo administrativo, há o Edital, que consiste no documento regulador e que norteia todo o processo licitatório. Dentro deste ambiente regulado e normatizado pelas leis, o poder se estabelece como algo que regula, autoconstitui, produz e organiza. Se o processo

administrativo não seguir as normas e a legislação estabelecida ou até mesmo o fluxo estabelecido pela estrutura organizacional, o processo sofrerá penalidades que irão interferir no fluxo ou até mesmo na paralização do pedido de compras.

Todavia, a capacidade de se insurgir, de se rebelar e resistir são elementos constitutivos da própria definição de poder de Foucault (1982; 1995). Deste modo, jamais somos aprisionados pelo poder, podemos sempre modificar sua dominação em condições determinadas. É o que se vê em servidores responsáveis pelas compras que usam essa mesma legislação para justificar a não realização de compras pelas quais não concordam, ou, quando, por algum motivo, querem dificultar a uma situação para determinada pessoa na organização.

Em outras circunstâncias a atuação do poder se dá de modo muito mais sutil, que facilita ou dificulta, ao extremo, constringe um servidor devido sua necessidade de quase ‘implorar’ por um item de compra, cujo processo muitas vezes fica parado por dias na mesa de um gestor, caracterizando uma dinâmica de poder pelo modo de agir exercido de uns sobre outros (FOUCAULT, 1982; 1995).

Estabelecidas essas observações acerca da estrutura dos fluxos dos pedidos de compras, segue a análise das entrevistas que corroboram e complementam a análise dos dados.

## **5.2 Análise das entrevistas**

Os dados analisados foram obtidos mediante entrevista semiestrutura realizada com os agentes que fazem parte dos fluxos de compras de material de consumo e da compra de livros da Biblioteca Central da UFRPE.

### **5.2.1 Análise das entrevistas dos fluxos dos processos de compras do material de consumo e de compras de livro para a biblioteca**

A seguir, seguem os dados obtidos com as entrevistas dos agentes participantes do fluxo do processo de compras de material de consumo e da compra de livros para a biblioteca. Os dados foram organizados de maneira que se possa comparar as diferentes visões dos agentes em relação aos questionamentos realizados durante a entrevista.

Quadro 1 – Os atores do processo de compras

<b>Os atores do processo de compras de material de consumo</b>	
<b>Pergunta 1: Qual o seu papel dentro do fluxo que mapeia o processo de compras?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Levantamento das necessidades; pesquisa de preço, elaboração do termo de referência; operar o pregão.
<b>Entrevistado 3</b>	O setor de almoxarifado trabalha em parceria com o setor de compras; receber o material que deve estar em acordo com o previsto no edital; distribuir ao solicitante o material solicitado e encaminha o empenho para pagamento na sede.
<b>Entrevistado 4</b>	Gerenciar as compras que precisa pelo menos para um ano letivo (dois semestres)
<b>Entrevistado 7</b>	O setor poderia ter uma certa clareza em dar o suporte ao demandante para fazer em conjunto o termo de referência. Todavia, o setor confecciona todo o termo de referência na maioria das vezes. O demandante poderia ser mais específico em seu pedido, embora não ocorra isso, o setor acaba fazendo isso. O papel do setor é: dar suporte na instrução de como fazer o pedido e como melhor descrever seu pedido, elaborar o termo de referência, fazer a pesquisa de preço no mercado, confeccionar o edital, a minuta de contrato e executar juntamente com o pregoeiro a compra propriamente dita.
<b>Entrevistado 8</b>	Planejar, coordenar, supervisionar e autorizar
<b>Os atores do processo de compras de livros para a biblioteca</b>	
<b>Pergunta 1: Qual o seu papel dentro do fluxo que mapeia o processo de compras?</b>	
<b>Entrevistado 2</b>	Repassar para os professores o edital enviado pela sede (Biblioteca central); receber as necessidades dos professores da UAG de acordo com as orientações do edital; fazer o levantamento do que existe na biblioteca para não fazer compra duplicada e confeccionar o mapa de preços.
<b>Entrevistado 5</b>	Solicitar aquilo que está necessitando dentro daquilo que é possível ser adquirido pela universidade, dentro de uma base curricular.
<b>Entrevistado 6</b>	Levantamento da demanda; coleta de dados; fazer o orçamento; formalizar o pedido de compras junto a PROAD.
<b>Entrevistado 7</b>	O setor poderia ter uma certa clareza em dar o suporte ao demandante para fazer em conjunto o termo de referência. Todavia, o setor confecciona todo o termo de referência na maioria das vezes. O demandante poderia ser mais específico em seu pedido, embora não ocorra isso, o setor acaba fazendo isso. O papel do setor é: dar suporte na instrução de como fazer o pedido e como melhor descrever seu pedido, elaborar o termo de referência, fazer a pesquisa de preço no mercado, confeccionar o edital, a minuta de contrato e executar juntamente com o pregoeiro a compra propriamente dita.
<b>Entrevistado 8</b>	Planejar, coordenar, supervisionar e autorizar

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o quadro acima, os entrevistados apresentam consciência sobre suas ações dentro do processo de compras do qual fazem parte. Em suas falas, mostra-se uma padronização e normatização das atividades executadas. As ações são bem estabelecidas e

disciplinarizada pelo processo no qual estão inseridos. A teoria nos remete a um adestramento que reina a noção de docilidade que une ao corpo analisável e a um corpo manipulável. Ou seja, segundo Foucault (1987) “é dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado.”

Observa-se que a produção se divide e o processo de trabalho se articula por um lado segundo suas fases, estágios ou operações elementares, e por outro, segundo os indivíduos que os efetuam. Não é de se estranhar que as atividades sejam padronizadas dentro de um ambiente regulado e padronizado em sua estrutura, sendo assim estabelecida pela instituição uma cultura que promova o controle e a padronização das ações e da própria estrutura. A naturalização da estrutura e das ações dentro do processo estabelece e normaliza as relações de poder e as ideologias dentro do fluxo de compras.

Quadro 2 – Os fatores no processo de compras

<b>Os fatores no processo de compras de material de consumo</b>	
<b>Pergunta 2: Sabemos que muitos fatores intervêm nas tomadas de decisão dentro de um processo, tais como incerteza, expertise, racionalidade, julgamentos, informação, intuição, processo e recurso financeiro. Em sua percepção, qual deles tem mais importância em sua decisão?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	A racionalidade, pois ela norteará os outros fatores, inclusive na divisão do recurso financeiro quando escasso.
<b>Entrevistado 3</b>	O almoxarifado recebe todos os tipos de materiais, que devem chegar de acordo com o que o solicitante solicitou, então, a incerteza e a expertise interferem nesse quesito. Como o almoxarifado não conhece todos os equipamentos que recebe, a experiência do solicitante ajuda na tomada de decisão na hora do recebimento.
<b>Entrevistado 4</b>	Existe vários fatores, existindo uma linha de fatores que se leva a seguir para o andamento de um processo de como as decisões que tenho que tomar dentro do laboratório. A primeira é a informação para que se tenha um processo bem elaborado, é necessário ter a informação do que eu tenho dentro do meu laboratório para verificar a necessidade de compra, que nos leva a racionalidade. Mas, para se ter informação e racionalidade no que vai comprar, se faz necessário o recurso financeiro para que o pedido seja atendido.
<b>Entrevistado 7</b>	Expertise, racionalidade e o processo. A expertise vem atrelada a intuição.
<b>Entrevistado 8</b>	A informação, pois, somente por seu meio é possível decidir com segurança.
<b>Os fatores no processo de compras de livros para a biblioteca</b>	
<b>Pergunta 2: Sabemos que muitos fatores intervêm nas tomadas de decisão dentro de um processo, tais como incerteza, expertise, racionalidade, julgamentos, informação, intuição, processo e recurso financeiro. Em sua percepção, qual deles tem mais importância em sua decisão?</b>	

<b>Entrevistado 2</b>	A racionalidade, para não favorecer um curso mais que o outro.
<b>Entrevistado 5</b>	A informação entendendo ela como um julgamento daquilo que é necessário, do outro lado fica naquele equilíbrio a ideia do recurso financeiro, embora não se tenha conhecimento de quanto está disponível.
<b>Entrevistado 6</b>	O recurso financeiro é o primeiro, para que se possa planejar o que vai comprar. Depois temos a informação e a expertise, pois, com o passar do tempo envolvida no processo adquiri expertise que ajuda na tomada de decisão. Com a diminuição do recurso financeiro as compras foram reformatadas e as prioridades adequadas a este novo cenário.
<b>Entrevistado 7</b>	Expertise, racionalidade e o processo. A expertise vem atrelada a intuição.
<b>Entrevistado 8</b>	A informação, pois, somente por seu meio é possível decidir com segurança.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com Mintzberg (1999), o mais importante em um processo de decisão é o controle sobre as ações, ou seja, sobre o que a organização realmente faz. Nessa mesma linha de raciocínio, Foucault (1995) define que o poder age de modo sutil por meio de uma estrutura de ações. Assim, o poder sobre cada uma das fases do processo de decisão constitui um certo poder sobre o conjunto de processo. O decisor dentro deste processo decisório precisa estar amparado de recursos para poder analisar, escolher e executar suas próprias decisões. Os fatores elencados para escolha dos agentes dos processos de compras, estabelece como as ações são fundamentadas e elaboradas para que as ações necessárias sejam executadas dentro do fluxo dos processos de compras.

Diante do exposto, podemos analisar através da opinião dos entrevistados que os fatores que mais intervêm no processo decisório são a racionalidade, a expertise e a informação. A racionalidade, vinculada à prática da compra consciente, a expertise vinculada à necessidade de conhecer bem o que se compra e a informação relacionada ao fato de ter conhecimento dos itens a serem comprados para se tomar a decisão mais coerente. O que diferencia o fluxo do processo de compra de material de consumo do processo de compra de livros para a biblioteca consiste no destaque ao recurso financeiro. Este fator está atrelado à disponibilidade de rubrica para a liberação da compra dos livros, uma vez que a disponibilidade de recurso interfere diretamente na quantidade dos livros a serem comprados.

O agente que participa do fluxo de compras consegue, mediante o processo decisório, estabelecer e reiterar o controle sobre o processo e com isso estabelecer uma relação de poder e exercer seu poder durante todo o processo. Neste contexto, ambos os agentes expressaram suas diferentes posições ideológicas, expressando sua concepção dos

fatores que podem vir a facilitar suas decisões. Toda a carga de conhecimento e vivência em seu ambiente de trabalho lhes permitem tirar conclusões dentro do ambiente organizacional, afirmando e reafirmando suas verdades.

Quadro 3 – Os agentes e seu papel no processo de compras

<b>Os agentes e seu papel no processo de compras de material de consumo</b>	
<b>Pergunta 3: No processo envolvido, qual o agente principal que desempenha o papel mais importante dentro do fluxo de compras?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	A pessoa que planeja as compras e prepara o termo de referência é a mais importante no fluxo de compras. É através dessa pessoa que faz a cotação (evita o desperdício de recurso), que realiza a descrição condizente com a necessidade (evita erro nas compras) e na confecção do termo de referência que nasce a compra.
<b>Entrevistado 3</b>	Pró – Reitoria de Administração é de fundamental importância, pois, quando se fala em recurso financeiro este setor é que possui o conhecimento dos recursos financeiros disponíveis da universidade, podendo interferir na liberação do pedido de compras. Sendo assim, a peça chave na liberação dos recursos para a compra de materiais.
<b>Entrevistado 4</b>	Tendo como pensamento a unidade acadêmica o agente principal será o Setor de Compras, pois, é este setor que irá fazer todo o tramite juntando toda uma lista de compras de toda a instituição.
<b>Entrevistado 7</b>	A relevância do processo em si está no pedido, ou seja, no demandante. Se o pedido estiver bem instruído a tramitação ocorre com maior fluidez, caso contrário atrapalha todo o tramite. Ou seja, é no nascimento, onde tem que ter planejamento e pedido bem detalhado.
<b>Entrevistado 8</b>	O processo de compras se divide em três etapas: planejamento, licitação e execução. O planejamento é a fase mais importante do processo, pois, é nessa fase que são definidas as soluções a serem adquiridas para atender as necessidades da administração. Todavia, todos os agentes envolvidos são igualmente importantes.
<b>Os agentes e seu papel no processo de compras de livros para a biblioteca</b>	
<b>Pergunta 3: No processo envolvido, qual o agente principal que desempenha o papel mais importante dentro do fluxo de compras?</b>	
<b>Entrevistado 2</b>	O financeiro, pois se não tiver dinheiro disponível não haverá compra.
<b>Entrevistado 5</b>	Cada um tem um papel no fluxo, mas, pode ser aquele que inicia o processo (solicitante), ou até mesmo um órgão externo, como o Ministério da Educação, ou até mesmo um professor. Também, existe a figura da coordenação do curso que mobiliza, orienta e sensibiliza os docentes a fazerem seus pedidos de compras.
<b>Entrevistado 6</b>	A PROAD, pois, ela orienta, encaminha e dar o suporte no andamento do pedido de compras. Ou seja, a PROAD tem a preocupação de orientar esse processo para que o fluxo seja atendido plenamente. Existe uma preocupação de apenas não tender o processo, mas, de tutelá-lo até a fase final.

<b>Entrevistado 7</b>	A relevância do processo em si está no pedido, ou seja, no demandante. Se o pedido estiver bem instruído a tramitação ocorre com maior fluidez, caso contrário atrapalha todo o tramite. Ou seja, é no nascimento, onde tem que ter planejamento e pedido bem detalhado.
<b>Entrevistado 8</b>	O processo de compras se divide em três etapas: planejamento, licitação e execução. O planejamento é a fase mais importante do processo, pois, é nessa fase que são definidas as soluções a serem adquiridas para atender as necessidades da administração. Todavia, todos os agentes envolvidos são igualmente importantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Conforme descrito acima, em relação ao agente principal dentro do fluxo de compras, verifica-se que as respostas divergem e cada entrevistado expõe uma concepção diferente sobre a participação do agente de maior relevância para a realização do processo. Isso mostra o reflexo de uma estrutura com um perfil descentralizado em relação ao poder formal estabelecido e reconhecido dentro da instituição. De acordo com Mintzberg (1999) podemos descrever cada departamento / Setor como um sistema de constelação de trabalho, onde cada constelação situa-se num nível hierárquico, em que a informação necessária à decisão de uma determinada área funcional pode ser acumulada da maneira mais eficaz. Em uma visão foucaultiana, os entrevistados descrevem as micro relações de poder que se exercem dentro do fluxo do processo de compras. Ou seja, “o poder é uma prática social que se estabelece em rede de relações” (FOUCAULT, 2017). Como explica Maia (1995), o poder permeia todo o corpo social, articulando e integrando os diferentes focos de poder que se apoiam uns nos outros.

Embora os agentes participantes tenham seus papéis bem definidos, dentro do fluxo do processo de compras de livro para a biblioteca, dos cinco agentes deste processo, dois agentes citam a PROAD, como agente principal deste fluxo de compras, pois, de acordo com a normatização do fluxo, a aplicação de recursos financeiros para a compra de material tanto de permanente quanto de consumo da Universidade Federal Rural de Pernambuco, consiste na liberação e ciência do Ordenador de Despesas.

O coordenador de despesas da UFRPE, consiste no Pró-Reitor de Administração da UFRPE. Cabe a ele decidir a liberação ou não da rubrica para a solicitação do pedido de compras. Existe na PROAD, uma Coordenação de Orçamentos e Finanças (COF) que monitora e supervisiona o orçamento da Universidade e os seus limites orçamentários. Embora exista esta Coordenação, o ordenador tem acesso através de senha das mesmas informações que a Coordenação possui, devido ao seu perfil de Ordenador de Despesas.

Diante do exposto, podemos descrever o seguinte sobre um pedido de compras: o processo de compras só continua seu fluxo se tiver rubrica para o valor estimado relativo ao pedido de compras, com isso, a PROAD, encaminha a COF para a verificação no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), a existência de recurso através da Lei Orçamentaria Anual (LOA) e se existe limite para ser empenhado, caso haja recurso, a COF faz a abertura da Nota de Dotação, com a ciência do Ordenador de despesas (Pró-Reitor de Administração).

Com o valor liberado, o processo segue seu fluxo até a realização da licitação e até a finalização do processo. Caso não existam recursos financeiros para o pedido de compras, o processo fica parado na PROAD, aguardando recursos para realizar a compra.

A sutileza do poder disciplinar permite que os participantes do processo não consigam reconhecer o poder e nem perceber o controle e as transformações que se estabelece em suas relações. Esse controle disciplinar não consiste simplesmente em ensinar ou impor uma série de gestos definidos, impor uma relação entre atitudes globais. Um bom emprego do corpo, permite um bom emprego do tempo. Um corpo bem disciplinado forma o contexto de realização do mínimo gesto. Foucault (1987) afirma que a disciplina produz, a partir dos corpos que controla, onde as instituições disciplinares produzem uma maquinaria de controle que funciona como um microscópio do comportamento. As divisões tênues e analíticas por elas realizadas formam um aparelho de observações, de registro e de treinamento. O Aparelho disciplinar perfeito capacitaria um único olhar, tudo ver permanentemente. (FOUCAULT, 1987). Dentro de uma complexidade de atividades, o aparelho de produção precisa ser vigiado, tornando uma função definida, mas fazendo parte integrante do processo com a presença de um pessoal especializado. Segundo Foucault (1987), o poder na vigilância hierarquizada das disciplinas não se detém como uma coisa, não se transfere como uma propriedade, funciona como uma máquina. Toda esta estrutura criada pelo poder disciplinar permite estabelecer um poder enraizado e exercido por todos como algo intrínseco, determinado pelo sistema, aceito e executado pelos agentes como algo natural e orgânico.

Quadro 4 – Decisão e responsabilidade no processo de compras

<b>Decisão e responsabilidade no processo de compras de material de consumo</b>	
<b>Pergunta 4: Acredita que a decisão correspondente as suas atribuições ficam sob sua responsabilidade durante todo o fluxo de compras?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Cada pessoa que participa do processo tem sua responsabilidade dentro do fluxo. Todavia, a responsabilidade do setor de compras começa com o levantamento de necessidade até o termo de referência. Mas, quem assina o termo de referência fica responsável pelo documento até o final do processo.
<b>Entrevistado 3</b>	As atribuições são delegadas. O almoxarifado é subordinado ao Setor de Patrimônio, mas, os servidores do almoxarifado possuem autonomia para fazer todo o fluxo desde o recebimento até a entrega ao solicitante.
<b>Entrevistado 4</b>	As atribuições não ficam sob a responsabilidade do coordenador do laboratório. Ficam a cargo do técnico de laboratório.
<b>Entrevistado 7</b>	Não. De forma alguma, cada agente tem sua responsabilidade. Porém, como gestor tenho a minha responsabilidade no acompanhamento do processo para fazer as correções necessárias.
<b>Entrevistado 8</b>	As decisões são tomadas por vários atores de acordo com a competência de cada um, não havendo centralização das decisões.
<b>Decisão e responsabilidade no processo de compras de livros para a biblioteca</b>	
<b>Pergunta 4: Acredita-se que a decisão corresponde as suas atribuições fica sob a sua responsabilidade durante todo o fluxo de compras?</b>	
<b>Entrevistado 2</b>	As atribuições permanecem sob a responsabilidade do gestor e só haverá alguma alteração se tiver o seu aval.
<b>Entrevistado 5</b>	As atribuições são de sua responsabilidade.
<b>Entrevistado 6</b>	A aquisição dos livros é centrada na direção da Biblioteca central, ou seja, as atribuições ficam sob a responsabilidade da direção da biblioteca o tempo todo.
<b>Entrevistado 7</b>	Não. De forma alguma, cada agente tem sua responsabilidade. Porém, como gestor tenho a minha responsabilidade no acompanhamento do processo e fazer as correções necessárias.
<b>Entrevistado 8</b>	As decisões são tomadas por vários atores de acordo com a competência de cada um, não havendo centralização das decisões.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No **Quadro 4**, verificamos que a linha de autoridade se estabelece em uma descentralização vertical, onde as ações estabelecidas pelos gestores são compartilhadas para serem executadas pelos seus subordinados.

De acordo com Mintzberg (1999), verifica-se que na descentralização vertical o poder (tanto formal ou autoridade) se mantém na estrutura hierárquica da organização, primordialmente no vértice estratégico. Ou seja, na descentralização vertical a delegação do poder está no sentido descendente da cadeia de autoridade, de acordo com a vontade dos dirigentes. Embora a maioria não acredite que as atribuições fiquem sob sua responsabilidade,

relatando que cada agente tem sua responsabilidade, os entrevistados tentam mostrar um perfil de gestor não centralizador, o que em parte não é, pois, as atribuições de cada agente estão situadas em sua linha de autoridade. Cada agente possui suas atribuições relativas a cada etapa que estar relacionada dentro do fluxo do processo. A própria estrutura do processo exige que os agentes se tornem responsáveis por suas atribuições, até mesmo pelo fato de que suas ações complementam uma etapa do processo do pedido de compras. E o controle sobre suas decisões se tornam bem visíveis e presentes dentro do fluxo, situação essa que se verifica na estrutura do fluxo, quando analisamos a tramitação do processo e a necessidade de o processo ir e vir para setores que já haviam passado dentro do fluxo.

Quadro 5 – A supervisão do processo de compras

<b>A supervisão do processo de compras de material de consumo</b>	
<b>Pergunta 5: As atribuições são delegadas, mas, sempre tendo sua supervisão e sua influência sobre todo o fluxo de compras?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	As atividades são delegadas pelo chefe do Setor de Compras e supervisiona as atividades desde a confecção do processo até a realização do pregão, pois, o chefe de compras indica o pregoeiro.
<b>Entrevistado 3</b>	O trabalho é feito em equipe, onde as atividades são distribuídas. A interferência só acontece quando necessário.
<b>Entrevistado 4</b>	É delegada para o técnico de laboratório que fará todo o acompanhamento do pedido do laboratório. Todavia, o coordenador supervisiona as informações fornecidas pelo técnico de laboratório.
<b>Entrevistado 7</b>	A supervisão é até certo ponto. Na parte de instrução processual a supervisão porque muitas vezes gera dúvida e o conhecimento adquirido do gestor consegue achar soluções diferentes, por expertise. A coordenação é de uma forma diferente pela influência que o gestor possui com sua equipe. O respeito pelo gestor em relação a seu conhecimento, ele consegue influenciar algumas decisões durante o fluxo de compras. O pregoeiro tem autonomia para a tomada de decisão, mas, eu oriento e influencio eles em suas decisões, mas, a palavra final é do pregoeiro.
<b>Entrevistado 8</b>	As atribuições não são delegadas, cada um atua de acordo com suas competências. Não há influência sobre as decisões
<b>A supervisão do processo de compras de livro para a biblioteca</b>	
<b>Pergunta 5: As atribuições são delegadas, mas, sempre tendo sua supervisão e sua influência sobre todo o fluxo de compras?</b>	
<b>Entrevistado 2</b>	Supervisiona as atribuições delegadas e quando necessário interfere.
<b>Entrevistado 5</b>	Supervisiona os seus pedidos.
<b>Entrevistado 6</b>	As atribuições são delegadas, mas, sob supervisão.

<b>Entrevistado 7</b>	A supervisão é até certo ponto. Na parte de instrução processual a supervisão porque muitas vezes gera dúvida e o conhecimento adquirido do gestor consegue achar soluções diferentes, por expertise. A coordenação é de uma forma diferente pela influência que o gestor possui com sua equipe. O respeito pelo gestor em relação a seu conhecimento, ele consegue influenciar algumas decisões durante o fluxo de compras. O pregoeiro tem autonomia para a tomada de decisão, mas, eu oriento e influencio eles em suas decisões, mas, a palavra final é do pregoeiro.
<b>Entrevistado 8</b>	As atribuições não são delegadas, cada um atua de acordo com suas competências. Não há influência sobre as decisões

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Como foi visto no quadro anterior as atribuições são distribuídas entre seus subordinados, todavia, o **Quadro 5** mostra que mesmo havendo uma descentralização vertical, as ações delegadas são supervisionadas e monitoradas, onde o gestor poderá interferir ou não, caso haja necessidade. A linha de autoridade verticalizada é mantida, e o controle sobre as decisões delegadas se mantém para que o fluxo do processo de compras possa fluir sem nenhuma interferência, ou seja, a centralização horizontal é mantida, corroborando com o perfil da descentralização vertical limitada. A interferência durante todo o processo poderá ocorrer pelo gestor, ou pela autoridade superior, ou até mesmo pelo solicitante, todavia, o gestor responsável em supervisionar o andamento e a confecção do processo precisa corroborar e estabelecer a interferência que ele julga necessária para se alcançar o objetivo final com sucesso, ou seja, garantir para que a compra seja realizada com sucesso.

Embora a estrutura do processo mostre um controle por sua estrutura e atividades padronizadas, o comportamento do gestor em controlar as atividades delegadas, demonstra uma naturalização a respeito do controle, onde é necessário o controle para que não haja erros, que foi disciplinado e estabelecido como um comportamento aceitável e normal para os gestores que desejam alcançar a finalização do fluxo do processo de compras.

O controle das atividades se tornou uma verdade que está associada ao bom andamento do fluxo do processo. Assim, Foucault (1987, p.161) afirma que: “Na verdade, o poder produz; ele produz realidade, ele produz campos de objetos e rituais da verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção”. Embora seja visível a normatização tanto do processo físico quanto de sua tramitação, os gestores tentam, através de suas opiniões, apresentar uma postura não controladora, se eximindo de responsabilidades que o próprio fluxo os exige. Essa supervisão ocorre de uma maneira não coercitiva, mas, subtendida, ou seja, quando o processo retorna para o mesmo setor algumas vezes, o agente de uma certa forma exerce sua supervisão, verificando se a documentação está

correta, se as informações que estão compondo o processo estão corretas, e caso algo não esteja de acordo o processo é devolvido para que seja realizada as correções necessárias. Então, os agentes embora se mostrem desprendido de uma supervisão, o fluxo e a tramitação do processo nos mostra que a supervisão existe sim e que isso é uma prática presente e constante durante todo o fluxo do processo de compras.

Quadro 6 – Interferência no processo de compras

<b>Interferências no processo de compras de material de consumo</b>	
<b>Pergunta 6: É possível que alguém que não esteja dentro do fluxo de tomada de decisão possa exercer alguma influência e / ou interferência? Por que?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	O fluxo sofre interferências tanto do solicitante, quanto de fornecedores. O fornecedor pode ajudar na orientação da compra de um melhor produto. Durante a realização do pregão pode haver interferência externa com os pedidos de impugnação do processo licitatório.
<b>Entrevistado 3</b>	Agentes externos, como órgãos reguladores e fiscalizadores que podem realizar alguma auditoria na instituição.
<b>Entrevistado 4</b>	O que vai gerar o processo é a demanda. As decisões de compras do laboratório são de acordo com as demandas das disciplinas que são ofertadas dentro do laboratório, onde é realizada as aulas práticas. Então, que pode interferir no processo é o aluno, pois, se trabalha em pró dos alunos, onde a solicitação das compras é baseada no que os alunos vão necessitar.
<b>Entrevistado 7</b>	Em relação ao ambiente externo ao meu setor dentro da instituição, tem o demandante quando traz uma informação que ele esqueceu de colocar no processo, ou até mesmo um servidor quando traz uma nova ideia, ou até mesmo alguma situação que não foi pensada a respeito. Externamente, temos os fornecedores que podem influenciar com alguma informação sobre o processo ou até mesmo uma impugnação.
<b>Entrevistado 8</b>	Existe o aproveitamento do conhecimento e a experiência das pessoas, mas, sem configurar influência sobre a tomada de decisão.
<b>Interferências no processo de compras de livro para a biblioteca</b>	
<b>Pergunta 6: É possível que alguém que não esteja dentro do fluxo de tomada de decisão possa exercer alguma influência e / ou interferência? Por que?</b>	
<b>Entrevistado 2</b>	O fluxo pode sofrer interferência do meio externo sim, quando exige uma demanda emergencial e ainda tem tempo hábil para alterar algo no pedido.
<b>Entrevistado 5</b>	Órgãos externos como MEC e Capes.
<b>Entrevistado 6</b>	Até poderia, mas, acredita que o fluxo está muito amarrado. E nenhuma alteração pode ocorrer sem seu aval.
<b>Entrevistado 7</b>	Em relação ao ambiente externo ao meu setor dentro da instituição, tem o demandante quando traz uma informação que ele esqueceu de colocar no processo, ou até mesmo um servidor quando traz uma nova ideia, ou até mesmo alguma situação que não foi pensada a respeito. Externamente, temos os fornecedores que podem influenciar com alguma informação

	sobre o processo ou até mesmo uma impugnação.
<b>Entrevistado 8</b>	Existe o aproveitamento do conhecimento e a experiência das pessoas, mas, sem configurar influência sobre a tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No **Quadro 6** é possível constatar que o fluxo de compras de material de consumo pode sofrer interferências de alguns agentes externos, embora não fique claro a intensidade dessas interferências. Essa interferência não é vista como algo negativo, mas como algo que possa enriquecer e contribuir para o andamento do fluxo do processo de compras. Embora a maioria dos entrevistados afirme que há interferência sobre o processo, a estrutura e como o processo é realizado não sofre essa interferência. As interferências são relatadas como informações que podem enriquecer a instrução do processo, em relação ao que pode ser solicitado.

Já a influência externa no fluxo de compras de livros se mostra bem diversificada, uns concordam com a interferência, enquanto outros não. Dependendo da fase do fluxo do processo de compras a interferência é até possível, ou seja, enquanto o edital não é fechado e a rubrica determinada, o processo poderá sofrer essa alteração, os entrevistados que concordam com a interferência fazem parte do início do processo, onde o termo de referência ainda está em elaboração.

Então, a concepção de interferência consiste muito na posição do fluxo do processo de compras em que o entrevistado se encontra. Reforçamos também que essa influência, não altera a estrutura do processo, mas as informações pertinentes à compra que se deseja realizar. Em uma concepção foucaultiana, podemos afirmar que as relações de dominação não são percebidas e que os dominados aderem os valores tidos como legítimos como algo inerente à estrutura, fazendo com que a estrutura do fluxo não se altere.

As leis que regem os fluxos dos processos não se alteram por necessidade da estrutura da instituição ou do fluxo, a instituição e o fluxo que devem se adequar as leis que regem as compras governamentais, com o intuito de se manter o controle e a execução dos processos de compras em qualquer instituição pública.

Dentro desse contexto as concepções pessoais, suas ideologias e suas experiências permite a cada entrevistado interpretar e assimilar como o ambiente interfere em seu ambiente de trabalho e suas decisões. Esse tipo de comportamento estabelece um diagrama de um poder, que manipula seus elementos, produz um comportamento e, por fim, fabrica o tipo de homem necessário ao funcionamento e a manutenção da organização.

A disciplinarização do fluxo de compras estabelece uma relação de corpo-instrumento (Sobre toda a superfície de contato entre o corpo e o objeto que o manipula, o poder vem se introduzir, amarra-os um ao outro) onde o poder vem se introduzir para estabelecer uma regulamentação. Essa regulamentação imposta pelo poder é ao mesmo tempo a lei de construção da operação (FOUCAULT, 1987). Essa disciplinarização reduz as interferências que possam vir a desorganizar e minimizar a produtividade do fluxo. Mecanismos de controle como: Editais, processos administrativos, Termos de referências, contribuem, para tornar o fluxo do processo disciplinarizado.

Quadro 7 – As interferências legais no processo de compras

<b>As interferências legais no processo de compras de material de consumo</b>	
<b>Pergunta 7: Os protocolos formais, a lei e a própria estrutura organizacional interferem ou facilitam a sua participação e suas decisões no fluxo do processo de compras?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	A lei é vista como reguladora. É ela que regula o processo de compras, definindo a função de cada um dentro do fluxo de compras. Tanto a lei quanto a estrutura organizacional (que segue a lei) facilita e exige a participação de todos no fluxo de compras.
<b>Entrevistado 3</b>	A lei não interfere, ela está para ser seguida, principalmente no setor público.
<b>Entrevistado 4</b>	A lei dificulta e muito, porque a legislação diz que tem que usar o comprasnet que só tem códigos de materiais de quinta categoria e a universidade perde dinheiro, deixando de comprar material de boa qualidade.
<b>Entrevistado 7</b>	Embora o gestor tenha plena autonomia, pois, seu conhecimento sobressai ao que mandam, aos que querem impor algo, o posicionamento impositivo de outras chefias pode afetar alguma mudança no processo. A ordem superior é acatada. A tomada de decisão é alterada por chefias superiores que desejam alterar alguma informação dentro do fluxo de compras. A lei é cheia de brechas que podem atrapalhar o fluxo de compras. Ou até mesmo uma leitura equivocada pode atrapalhar o processo. A imposição da lei assusta um pouco e acaba influenciando a tomada de decisão.
<b>Entrevistado 8</b>	Facilitam
<b>As interferências legais no processo de compras de livro para a biblioteca</b>	
<b>Pergunta 7: Os protocolos formais, a lei e a própria estrutura organizacional interferem ou facilitam a sua participação e suas decisões no fluxo do processo de compras?</b>	
<b>Entrevistado 2</b>	A estrutura organizacional é vista como prejudicial na agilidade do fluxo de compras, devido a dependência da Sede para realizar algumas ações.
<b>Entrevistado 5</b>	São norteadores. Não facilita, nem dificulta, são necessários para se ter a lisura do processo público na licitação, se faz necessário essa formalidade. As leis não limitam, ela direciona para não se cometer um erro

	administrativo.
<b>Entrevistado 6</b>	Interferem indiretamente, em relação as alterações que ocorrem nas leis aplicada.
<b>Entrevistado 7</b>	Embora o gestor tenha plena autonomia, pois, seu conhecimento sobressai ao que mandam, ao que querem impor algo, o posicionamento impositivo de outras chefias pode afetar alguma mudança no processo. A ordem superior é acatada. A tomada de decisão é alterada por chefias superiores que desejam alterar alguma informação dentro do fluxo de compras. A lei é cheia de brechas que podem atrapalhar o fluxo de compras. Ou até mesmo uma leitura equivocada pode atrapalhar o processo. A imposição da lei assusta um pouco e acaba influenciando a tomada de decisão.
<b>Entrevistado 8</b>	Facilitam

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Tanto a estrutura quando a legislação que fazem parte de ambos os fluxos do processo de compras, são vistos como mecanismos reguladores que para alguns interferem e para outros não. Em uma concepção foucaultiana, podemos afirmar que as relações de dominação não são percebidas e que os dominados aderem aos valores tidos como legítimos como algo inerente à estrutura. Dentro desse contexto as concepções pessoais, suas ideologias e suas experiências permite a cada entrevistado interpretar e assimilar como o ambiente interfere em seu ambiente de trabalho e suas decisões. Esse tipo de comportamento estabelece um diagrama de um poder, que manipula seus elementos, produz um comportamento e por fim, fabrica o tipo de homem necessário ao funcionamento e a manutenção da organização. A naturalização da estrutura e das ações dentro do processo estabelece e normaliza as relações de poder e as ideologias dentro do fluxo de compras.

Foucault (1987) relata que a regulamentação imposta pelo poder é ao mesmo tempo a lei de construção da operação. E assim aparece esse caráter do poder disciplinar: tem uma função menos de retirada que de síntese, menos de extorsão do produto que de laço coercitivo com o aparelho de produção.

Assim como a vigilância e junto com ela, a regulamentação é um dos grandes instrumentos de poder. As marcas que significavam status, privilégios, filiações, tendem a ser substituídas ou pelo menos acrescidas de um conjunto de graus de normalidade, que são sinais de filiação a um corpo social homogêneo, mas que têm em si mesmos um papel de classificação, de hierarquização e de distribuição de lugares. Foucault (1987) afirma que o poder de regulamentação obriga à homogeneidade; mas individualiza, permitindo medir os desvios, determinar os níveis, fixar as especialidades e tornar úteis as diferenças, ajustando-as umas às outras. Compreende-se que o poder da norma funcione facilmente dentro de um

sistema de igualdade formal, pois dentro de uma homogeneidade que é a regra, ele introduz, como um imperativo útil e resultado de uma medida, toda a gradação das diferenças individuais.

### 5.2.2 Comparação entre as entrevistas sobre os fluxos de processos de compras

Fazendo uma análise dos dois fluxos do processo de compras através das análises das entrevistas, podemos verificar que o processo decisório se estabelece em uma estrutura descentralizada vertical, onde os gestores delegam uma boa parte de poder formal que lhes permite tomar as decisões relacionadas com as suas respectivas unidades. Os gestores das unidades não são obrigados a delegar o poder para os níveis inferiores da cadeia de autoridade.

O vértice estratégico detém, evidentemente, sempre a última palavra em tudo o que diz respeito às divisões. As relações de poder se estabelecem através de uma estrutura hierarquizada e padronizada através de seus procedimentos, suas leis e normativas. As relações de dominação não são percebidas e os dominados (agentes do processo que executam os procedimentos sob a supervisão do seu superior) aderem os valores tidos como legítimos como algo inerente à estrutura. Podemos afirmar com base da teoria que os fluxos dos processos de compras consistem em uma estrutura altamente disciplinarizada por sua legislação, pelos processos administrativos e até mesmo sua estrutura hierarquizada.

Os agentes que fazem parte do processo executam as decisões e controlam as ações pertinentes às tomadas de decisão que irão fazer o fluxo atingir seu propósito. Dentro do processo de tomada de decisão os agentes buscam a informação, a racionalidade e a expertise como suportes para fortalecer suas decisões dentro do fluxo do processo de compras e estabelecer o controle. Diante dessa concepção de controle sobre o processo, Mintzberg (1999) afirma que quem detém o poder de aconselhar (o gestor), poderá exercer um poder maior no processo de decisão, então, observa-se que a estrutura organizacional não é um fator determinante no que tange ao exercício do poder.

A naturalização do processo de compras cria um comportamento institucionalizado de não discursão ou questionamento sobre as ações e os procedimentos adotados. Esse consentimento gera um silêncio normatizador dos agentes que fazem parte do fluxo do processo de compras. Estabelecendo assim, meros agentes executores que estão dentro de um sistema disciplinarizado e normatizado, onde o pensamento crítico se torna quase inexistente, tornando-os meros seres mecanizados.

Dentro dos fluxos dos processos de compras estudados, os agentes que exercem alguma atividade de gerenciamento em relação as compras solicitadas desempenham papéis que possibilitam a tramitação dos processos. Ao serem questionados sobre qual o agente que desempenha o papel mais importante dentro do fluxo dos processos de compras foram os solicitantes e a PROAD. Os solicitantes podem ser os servidores técnicos administrativos e os Docentes. A estrutura hierarquizada que determina como o poder se posiciona dentro da instituição, estabelece e identifica quem são os agentes que estarão exercendo seu poder formal diante dos agentes que fazem parte do processo de compras, ou seja, a estrutura organizacional, já estabelece quem exerce o poder dentro do sistema.

Com base no plano pedagógico dos cursos, os docentes escolhem os exemplares e encaminham à biblioteca para que seus pedidos façam parte da compra global realizada pela Sede. No caso da escolha da PROAD como agente principal, consiste que pela estrutura organizacional, todos os processos de compras devem passar por esta Pró-reitoria e o Pró-reitor consiste no ordenador de despesas, ou seja, é o Pró-Reitor de Administração que autoriza a destinação da rubrica para o processo de compras ser realizado. Até mesmo na análise da estrutura do fluxo de compras, se verifica a presença da PROAD em diferentes etapas dentro dos fluxos dos processos de compras analisados.

Ambos os fluxos de processos de compras apresentam uma disciplinarização e padronização das ações e das atividades que são executadas ao longo do desenrolar do tramite do processo. Podemos afirmar que na divisão do processo encontramos uma decomposição individualizada da força de trabalho e que o conhecimento técnico se faz necessário. Os documentos administrativos, a legislação e até mesmo a própria estrutura combinam técnicas que vigiam e normalizam o processo com o intuito de disciplinar e controlar. Esse controle é normalizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir.

Diante deste contexto, a possibilidade de interferência do ambiente não existe, tanto que a visão dos entrevistados tem a influência do ambiente externo apenas como algo para buscar informação para ampliar o conhecimento sobre como melhor estruturar o pedido de compras.

Foucault (1987) afirma que todos os dispositivos de disciplina são altamente ritualizados. Nele vêm-se reunir a cerimônia do poder e a forma da experiência, a demonstração da força e o estabelecimento da verdade. Em ambos os processos de compras analisados, o setor da Procuradoria Jurídica está presente com o intuito de verificar se a

legislação está sendo aplicada corretamente, exercendo assim um poder normalizador quanto a prática das leis que regem todo o processo de compras.

A estrutura regularizada, hierarquizada, disciplinarizada do fluxo do processo não é vista pela maioria dos agentes como empecilho para o trâmite do processo. Nesta concepção dos agentes, verificamos um comportamento de docilidade quanto ao sistema a qual estão inseridos e que o não questionamento desta estrutura hierárquica ou da estrutura do fluxo de compras, nos mostra que o controle disciplinar não é percebido e está inserido como parte do sistema onde o poder disciplinar é visto como algo natural e orgânico. Todavia, se há uma percepção do controle que lhe é exercido pela instituição, não há um questionamento ou ações desses agentes para contrapor a este poder disciplinar. Este silêncio é naturalizado e normatizador, configurando uma aceitação e o não questionamento das normas estabelecidas para os processos de compras. As normas são estabelecidas e executadas pelos agentes.

De acordo com Foucault (1987), os controles disciplinares da atividade encontram lugares em todas as pesquisas, teóricas ou práticas e sobre a máquina natural dos corpos. O corpo, do qual se quer que seja dócil até em suas mínimas operações, opõe e mostra condições de funcionamento própria a um organismo. (FOUCAULT, 1987).

Ainda em uma visão foucaultiana, embora em uma estrutura piramidal onde existe a figura do “chefe”, é o aparelho inteiro que produz poder e distribui os indivíduos nesse campo permanente e contínuo, o que permite ao poder disciplinar ser absolutamente indiscreto. Ou seja, segundo Foucault (1987) a disciplina faz funcionar um poder relacional que se autossustenta por seus próprios mecanismos e substitui o brilho das manifestações pelo jogo ininterrupto dos olhares calculados.

### **5.3 Comparação da estrutura dos fluxos de compras e as entrevistas**

Com as análises dos fluxos de compras por meio de sua estrutura e através das entrevistas, foi possível ter uma visão mais abrangente e funcional das relações de poder que se fazem presentes na rotina e na estrutura organizacional. Segue abaixo uma esquematização entre os dados coletados destacando as seguintes categorias: o agente do processo, o processo decisório, a legislação, a estrutura organizacional e os mecanismos disciplinatórios.

Quadro 8 – Esquematização dos dados coletados

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Dados da Análise do Fluxo do Processo de Compras</b>	<b>Dados da Análise das Entrevistas</b>
<b>Agentes do processo</b>	Os agentes do processo são determinados pela estrutura formal estabelecida pela hierarquização do organograma da instituição.	As relações de poder dos agentes são determinadas pela estrutura formal.
<b>Processo Decisório</b>	O poder formal estabelecido pela estrutura organizacional estabelece uma relação de poder, onde o gestor estabelece as ações a serem executadas pelo subordinado, respeitando a estrutura do processo e da linha de autoridade determinada pela estrutura organizacional.	Os agentes que fazem parte do processo executam as decisões e controlam as ações pertinentes as tomadas de decisão que irão fazer o fluxo atingir seu propósito.
<b>Legislação</b>	A legislação norteia todo o processo de licitação, ou seja, o processo administrativo que oficializa o pedido de compras está em sua essência embasado nas leis que regem todo o processo de compras na esfera das instituições públicas.	Os documentos administrativos, a legislação e até mesmo a própria estrutura combinam técnicas que vigia e normalizam o processo com o intuito de disciplinar e controlar.
<b>Estrutura organizacional</b>	A linha de autoridade se estabelece através de uma descentralização verticalizada	A estrutura regularizada, hierarquizada, disciplinarizada do fluxo do processo
<b>Mecanismos disciplinatórios</b>	A estrutura hierarquizada estabelecida normatiza e padroniza as ações e o fluxo do processo desde o seu começo até o seu fim. A esquematização da tramitação dos processos administrativos que circulam dentro de ambos os fluxos, pode ser vista como um mecanismo de regulação	O poder disciplinatórios apresenta-se desde como os agentes estão distribuídos em seus espaços de autoridade, quanto os documentos administrativos que fazem parte do processo.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Essa comparação nos faz perceber que a estrutura organizacional estabelece uma rede de relações de poder disciplinarizada, hierarquizada e padronizada. A legislação que norteia as ações e os procedimentos necessários para a existência do processo administrativo de compras, exige dos agentes posturas e ações que tornem o fluxo do processo padronizado e regularizado. A estrutura e as relações de poder se complementam e nos fazem perceber que a esquematização da tramitação dos processos circula dentro de um ambiente altamente disciplinarizado.

A estrutura hierarquizada, além de normatizar o fluxo, inconscientemente normatiza as ações e o comportamento dos agentes, nos mostrando uma materialização e naturalização das relações de poder. Isso nos permite refletir que o controle se torna inerente ao perfil do agente do processo, não porque ele é controlador, mas porque a própria estrutura naturaliza

esse tipo de comportamento entre eles. A ideologia institucional estabelecida passa a ser seguida e torna-se verdade a ser seguida. É tão verdade que se observarmos as respostas dos agentes, será possível ver uma semelhança em suas respostas e em suas ações em diferentes situações dentro do fluxo dos processos. A estrutura dos processos de compras exige dos seus agentes e de seus subordinados um comportamento disciplinarizado e padronizado e a própria estrutura exige isso, criando uma cultura de controle que se naturaliza através de suas ideologias, através de seus rituais, protocolos e procedimentos administrativos.

De acordo com Silveira (2005) A disciplina faz “funcionar” um poder relacional que se autossustenta por seus próprios mecanismos e substitui o brilho das manifestações pelo jogo ininterrupto dos olhares calculados. Ainda nesse raciocínio, Silveira (2005) relata que Graças às técnicas de vigilância, a “física” do poder, o domínio sobre o corpo se efetua segundo as leis da ótica e de mecânica, segundo um jogo de espaços, de linhas, de telas, de feixes, de graus, e sem recurso, pelo menos em princípio, ao excesso, à força, à violência.

As Leis (o Normal) dentro de uma estrutura jurídico-discursiva se estabelece como princípio de coerção no ensino, com o surgimento de uma educação padronizada e a criação das instituições normalizadas que se estabelece na regularização dos processos e dos produtos industriais.

Os processos administrativos colocam os indivíduos num campo de vigilância que os situa igualmente numa rede de anotações escritas, comprometendo toda uma quantidade de documentos que os captam e os fixam. Segundo Foucault (1987), os procedimentos de exame são acompanhados imediatamente de um sistema de registro intenso e de acumulação documentária. Um “poder de escrita” é constituído como uma peça essencial nas engrenagens da disciplina. Em muitos pontos, modela-se pelos métodos tradicionais da documentação administrativa. (FOUCAULT, 1987).

Finalmente, o documento administrativo (exame) está no centro dos processos que constituem o indivíduo como efeito e objeto de poder, como efeito e objeto de saber. É ele que, combinando vigilância hierárquica e sanção normalizadora, realiza as grandes funções disciplinares de repartição e classificação, de extração máxima das forças e do tempo, de acumulação genética contínua, de composição ótima das aptidões. (FOUCAULT, 1987).

Amparados por Foucault (1987), podemos afirmar que poder disciplinar é absolutamente indiscreto, pois está em toda parte e sempre alerta, pois em princípio não deixa nenhuma parte às escuras e controla continuamente os mesmos que estão encarregados de controlar; e absolutamente “discreto”, pois funciona permanentemente e em grande parte em

silêncio. O poder na vigilância hierarquizada das disciplinas não se detém como uma coisa, não se transfere como uma propriedade; funciona como uma máquina.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tinha como objetivo analisar as relações de poder entre a Unidade Acadêmica de Garanhuns e os demais agentes da UFRPE, tendo em vista os mecanismos de disciplinarização e mecanismos de regulação que orientam a execução dos processos de compras de material de consumo e aquisição de livros. No desenrolar da pesquisa através da análise dos dados foi possível comprovar o alcance do objetivo por meio da presença de um poder disciplinar que é exercido por meio dos mecanismos de disciplinarização e regulação que foi identificado através de uma estrutura hierarquizada, a padronização do processo e sua documentação administrativa.

Podemos dizer que o presente trabalho tentou trazer uma nova visão das relações de poder dentro de uma instituição pública, no nosso caso uma Universidade Federal e sua Unidade Acadêmica. A literatura sobre o tema nos proporcionou estudarmos as relações de poder tanto de uma maneira físico-estrutural quanto de uma maneira relacional. Essa mesma literatura nos mostrou que essas relações consistem em um fenômeno duradouro, invisível e difícil de ser apreendido. O indivíduo dentro de sua rede de relacionamento sempre está em posição de exercer o poder e de sofrer sua ação, presumindo um enfrentamento perpétuo.

No universo organizacional, a disciplina está presente através da hierarquização, padronização, organogramas, e até mesmo através do layout físico-estrutural, proporcionando uma relação de dominação, que não é percebida e os entes aderem aos valores tidos como legítimos, como se fosse algo inerente à estrutura organizacional. Portanto, o poder se mostra de uma forma sutil e cotidiana, moldando o comportamento, conduta e atos dos que fazem parte da organização e da própria estrutura organizacional.

Quanto ao poder compartilhado, enraizado e estruturado dentro de uma organização com um sistema de autoridade formal em relação a seu organograma, podemos dizer que os fluxos dos processos estudados apresentam uma estrutura de descentralização vertical, onde a linha de autoridade perpassa de uma unidade de trabalho a outra através de seus respectivos gestores, demonstrando uma centralização horizontal em relação aos seus subordinados quanto a realização das tarefas e cumprimentos das atribuições delegadas. O gestor dentro desta estrutura detém o controle sobre as decisões e estabelece através desta postura as suas relações de poder dentro da instituição.

Dentro de uma concepção de que a organização tem necessidade de uma estrutura hierarquizada e um certo grau de controle formal, os fluxos dos processos estudados estão

estruturados e disciplinados para que os objetivos sejam alcançados. Estamos falando que o fluxo dos processos se estabelece em um poder que se formula na legislação e em mecanismos de disciplinarização. Podemos também afirmar que o poder disciplinar, dentro dos fluxos dos processos estudados, que está presente através da legislação de licitação, dos documentos administrativos, na padronização das etapas dentro do fluxo, ou até mesmo na estrutura hierarquizada dos gestores, se estabelece como um poder que produz coisas, que induz, que produz discurso, que forma saber. Mas não negamos que o poder reprime, controla, pune, pois, o poder se exerce e sofre suas ações, pois, qualquer agrupamento humano vai estar sempre permeado por relações de poder, onde essas relações coexistem à vida social e organizacional.

Mediante os objetivos que nortearam esta pesquisa, foi possível por meio do embasamento teórico que deu suporte para a análise dos dados, identificar que o poder formal estabelecido pela estrutura organizacional da instituição estudada se estabelece descentralizado e verticalmente. Também, foi possível verificar que as relações de poder podem ser estabelecidas através de mecanismos disciplinares e de regulamentação, tais como: a padronização das atividades, os documentos administrativos, os processos administrativos, a disposição dos departamentos, as leis. O processo de compras além de altamente padronizado, também apresenta um perfil legalista, onde a legislação especifica que é determinada pelo Estado estabelece os parâmetros norteadores dos procedimentos legais e normativos que deverão ser seguidos e executados pela organização que deseja realizar uma compra governamental. Portanto, o poder, dentro do processo de compras, é visto como algo que produz, que gera conhecimento e gera resultados.

No desenrolar desta pesquisa o poder foi analisado por meio de uma visão estrutural e relacional dentro de uma estrutura organizacional. Este estudo permitiu discutirmos um poder que se estabelece formalmente por meio da hierarquização estabelecida pela estrutura organizacional. Todavia, vimos que o poder se exerce em níveis variados e em pontos diferentes da rede social e organizacional por meio de micro relações de poderes, onde o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona, que se dissemina por toda a estrutura social. E onde há poder, há resistência, não existe propriamente um lugar de resistência, mas pontos móveis e transitórios que também se distribui por toda a estrutura social.

Também, podemos enfatizar que o poder não precisa ser visto sempre como algo que diz não, que impõe limites ou que castiga. O poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade. Um poder que vai gerir a vida do homem com o intuito

de torná-lo mais produtivo, com mais potencialidade, utilizando-o ao máximo dentro de um sistema de aperfeiçoamento gradual e contínuo de suas capacidades produtivas. Outro ponto abordado por esta pesquisa consiste em destacar o poder disciplinar como uma técnica, um mecanismo, um instrumento de poder que trabalha o corpo dos homens manipulando seus elementos, seu comportamento com o intuito de fabricar um tipo de homem necessário ao funcionamento e à manutenção da sociedade industrial, capitalista.

Espera-se ter contribuído com esta pesquisa para ampliar o conceito de poder dentro das organizações e permitir ver o poder como algo que produz coisas, produz discurso, induz e forma saberes, que não limitemos o poder, apenas, como algo que reprime, que castiga ou que pune. As relações de poder presumem um enfiamento perpétuo e que qualquer agrupamento humano vai estar sempre permeado por relações de poder, onde essas relações coexistem à vida social. O poder disciplinar além de controlar através de seus mecanismos, também organiza o espaço, para tornar o ambiente mais produtivo através da disciplinarização do corpo, para que este circule em uma rede de relações.

Nesta contextualização, a presente pesquisa permitiu expandir uma nova concepção das relações de poder dentro do ambiente organizacional, ampliando e proporcionando a criação de novos paradigmas e uma nova visão organizacional. Reconhecer e compreender os mecanismos de disciplina e regulamentação dentro do ambiente organizacional permite aos gestores estabelecer dinâmicas e buscar melhores técnicas e vivências que venham a fortalecer o funcionamento dos processos de poder nas rotinas administrativas. Esta pesquisa permitiu trazer a reflexão das relações de poder no ambiente de instituições públicas, permitindo nos questionar e ampliar a visão do poder em uma percepção mais ampla e de um poder que pode estar presente não apenas pelo poder formal, mas, através de mecanismos de controle através do poder disciplinar.

Em uma visão de pesquisadora, mestranda e administradora de uma instituição pública federal, esta pesquisa ampliou a contextualização do poder no ambiente organizacional, permitindo descobrir um poder inserido nas relações humanas e organizacionais gerando uma eficácia produtiva nas rotinas administrativas. Com isso, novas perspectivas surgem para que novos temas ou estudos permitam discutir o poder por meio de novas abordagens que possam vir a questionar as relações de poder no contexto organizacional, ou seja, como esse poder pode influenciar a cultura organizacional, o comportamento dos colaboradores ou até mesmo definir os seus gestores para contribuir para um desempenho mais eficiente e eficaz da organização. O tema “poder” é vasto e intrigante,

quanto mais se estuda sobre o tema, mais, se descobrem novas possibilidades de estudos a seu respeito.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. O Estatuto da família e um breve exercício de análise de discurso. In: DALEXON, Sérgio da Silva; SILVA, Francisco Vieira da (Org.). **Pêcheux e Foucault: caminhos cruzados na Análise do Discurso**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2017. p. 99-114.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n.129, p. 637-51, 2006.
- ALVES, T. R; SOUZA, C. A. Compras Eletrônicas Governamentais: Uma avaliação dos Sites de E-Procurement dos Governos Estaduais Brasileiros. **Revista Eletrônica de Sistema de Informação**, v. 10, n. 1, Artigo 4, 2011.
- BACHARACH, P.; BARARTZ, M. S. Poder e Decisão. In CARDOSO, F. H.; MARTINS, C. E. (Orgs). **Política e Sociedade**. São Paulo: Ed. Nacional, 1981.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**. New York: Wiley, 1971.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOURDIEU, P. O poder simbólico. 11. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- BURCHELL, G.; GORDON, C.; MILLER, P. **The Foucault effect: studies in governmentality**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de julho de 1993.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- CALLAHAN, T. **Organizational alignment of the credit and accounts receivable function**. Business Credit: New York, June 2000.
- CHAN, A. Redirecting critique in postmodern organization studies: the perspective of Foucault. **OrganizationStudies**, v.21, n. 6, 2000.
- CHAUÍ, M. **O que é ideologia**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- CLEGG, S. O poder, Linguagem e a Ação nas Organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. V. 1.
- CORREA, M.V. P.; LOURENÇO, M. L. A constituição da identidade dos professores de pós-graduação stricto sensu em duas instituições de ensino superior: um estudo baseado nas relações de poder e papéis em organizações. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, Artigo 10, abr./jun. 2016.
- DAHL, R. A. The concept of power. **Behavioral Science**, n.2, p. 201-215, 1957.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

FONSECA, M. **Foucault e o direito**. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2001.

FONSECA, M. **Michel Foucault e a constituição do sujeito**. São Paulo: Educ, 1995.

FOUCAULT, M. A Governamentalidade. In: MACHADO, R. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979h

FOUCAULT, M. **A verdade e as formas jurídicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nau, 1999a.

FOUCAULT, M. **Curso no Collège de France**, 1976.

FOUCAULT, M. **Em defesa da sociedade**. São Paulo: M. Fontes, 1999f.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade**: a vontade de saber. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

FOUCAULT, M. Les Intellectuels et le pouvoir. **L'Arc**, Aix-en-Provence, n. 49, 1972.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1979<sup>a</sup>.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

FOUCAULT, M. Não ao sexo rei. In: MACHADO, R. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979f.

FOUCAULT, M. O olho do poder. In: MACHADO, R. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979e

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FOUCAULT, M. Subject and Power. In: DREYFUSS, H.; RABINOW, P. **Beyond structuralism and hermeneutics**. Brighton: The Harvester Press, 1982.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

KOLLTVEIT, K.; ASKIM, J. Decentralisation as substantial and institutional policy change: scrutinising the regionalisation of science policy in Norway. **Science and Public Policy**, v. 44, n. 4, 2017.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH J.W. **Organization and Environment**. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.

LOEBEL, E.; CARMO, E. Estrutura Organizacional: Estudo de uma Operadora de Plano de Saúde, Modalidade Cooperativa Médica. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 4, p. 1-16, 2016.

LUKES, S. **O poder: uma visão radical**. Brasília: Ed. da UNB, 1980.

MACHADO, R. Por uma arqueologia do poder. In: MACHADO, R. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

MACHADO, R. Por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

MAIA, A. Sobre a analítica do poder de Foucault. **Tempo Social**, v. 6, n. 1-2, 1995.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da conversação**. 5. ed. São Paulo: Ática, 2001.

MARTINS, D. M.; FARIA, A. C.; PREARO, L. C.; ARRUDA, A. G. S. The level of influence of trust, commitment, cooperation, and power in the interorganizational relationships of Brazilian credit cooperatives. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, p. 47-58, 2017.

MILBURN, T. W. Buried Treasures, a review of conflict resolution: contributions to the BehaviorSciences. **ContemporaryPsychology**, n.17, p. 596-598, 1972.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

ORLANDI, E. P.; **Análise do discurso: princípios e procedimentos**, 12. ed. Campinas-SP: Pontes Editores, 2015.

PATERSON, W. E. Small states in international politics. **Sage Journal**, v. 4, n.1, p. 119-123, 1969.

PEREIRA JUNIOR, J. T. **Revista Bimestral de Direito Público**, ano 9, n. 44, p. 181-194, 2007.

PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. Giversity Press, 1972.

PERROW, C. Departmental power and perspective in industrial firms. In: MAYER, N. Zaid (Ed.). **Power in Organizations**, 59-89. Nashville: Vanderbilt University Press, 1970.

POSTER, M. **Foucault, marxismo and history**. London: Polity Press, 1984.

PRESSER, N. H.; ARAUJO, J. R.; FALCÃO JÚNIOR, M. A. G. As necessidades de informação subjacentes ao processo decisório no espaço que circunda a regulação da pós-graduação no Brasil. **RBPG. Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 10, p. 979-1005, 2013.

QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva**. 2. ed. São Paulo: CERVE/FFLCH/USP, 1983.

RELATÓRIO de Gestão da UAG, 2015. Disponível em: <http://ww3.uag.ufrpe.br/sites/ww3.uag.ufrpe.br/files/anexos/2015.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2017.

SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 4, p.453-473, dec.1974.

SCOTT, W.G. Organization theory: in overview and in appraisal. **Academy of Management Journal**, p. 7-26, 1961.

SILVA, C. J. C.; MELO, M. C. O. L.; MARRA, A. V. Relações de poder em uma instituição financeira. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 237–250, 2014.

SILVEIRA, R. A. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2005.

SILVEIRA, M. B; CAMARGO, M. E. O processo de compras na Prefeitura Municipal de Santa Maria. **Qualitas Revista Eletrônica**, Ed. Especial, 2006.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.

THOMPSON, J. D. **Organization in action**. New York: McGraw-Hill. 1967.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

VOLKEMA, R.; KAPOUTSIS, I.; BON, A.; ALMEIDA, J. R. The Influence of Power and Individualism-Collectivism on Negotiation Initiation. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 673-692, nov./dez. 2016.

WEBER, M. **Economia y Sociedad**: esboço de sociologia comprensiva. México: Fondo de Cultura Econômica, 1977.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do estudo:** As relações de poder que se configuram na execução dos processos de compras – o caso da Unidade Acadêmica de Garanhuns e os demais agentes da Universidade Federal de Pernambuco

Pesquisador (a) responsável: Nadja Macedo de Araújo

Endereço do pesquisador (a) responsável: Unidade Acadêmica de Garanhuns, Av. Bom Pastor, S/N, CEP: 55.292-270, Garanhuns, PE

Telefone do pesquisador (a) responsável para contato: (87) 3764-5545

Prezado (a) Senhor (a):

- Você está sendo convidado (a) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária.
- Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.
- Os pesquisadores deverão responder a todas as suas dúvidas antes que você se decidir a participar.
- Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

**Objetivo do Estudo:** Analisar as relações de poder entre a Unidade Acadêmica de Garanhuns e os demais agentes da UFRPE, tendo em vista os mecanismos de disciplinarização e mecanismos de regulação que orientam a execução dos processos de compras de material de consumo e aquisição de livros.

**Justificativa:** A justificativa para esta pesquisa consiste através da análise do poder mostra as múltiplas correlações de força que se formam e atuam na execução dos referidos processos e serve de suporte a amplos efeitos de divisão que atravessam o corpo social da UFRPE como um todo (de cima para baixo, de baixo para cima, em diagonal e lateralmente).

**Procedimentos:** Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento de um questionário, respondendo às perguntas formuladas. O pesquisador estará presente e irá ler as perguntas para que se minimize as dúvidas quanto ao entendimento e o entrevistado irá responder oralmente. Todo o processo de entrevista será gravado para que o pesquisador possa transcrever a entrevista a posterior.

**Benefícios:** A pesquisa permitirá consolidar reflexões sobre a distribuição do poder nas estruturas organizacionais e nas micro relações que se estabelecem dentro das organizações.

**Riscos:** A Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, em suas diretrizes e normas para pesquisa com seres humanos indica: "V - Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados". Portanto, no TCLE não deve afirmar que **não** haverá riscos para os participantes, mesmo que seja na forma de desconforto ou constrangimento que poderão ser gerados a partir da coleta de dados por meio de entrevistas e/ou questionários.

**Acompanhamento e Assistência:** Esclarecimento sobre a forma de acompanhamento e assistência a que terão direito os participantes da pesquisa, inclusive considerando benefícios e acompanhamentos posteriores ao encerramento e/ ou a interrupção da pesquisa. Caso não existam o pesquisador deve deixar isto claro.

**Sigilo:** As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

**Indenização e ressarcimento:** É garantida indenização em casos de danos, comprovadamente, decorrentes da sua participação na pesquisa, por meio de decisão judicial ou extrajudicial.

Não há qualquer valor econômico, a receber ou a pagar, pela sua participação.

**Ciência e de acordo do participante (sujeito da pesquisa):**

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto pelo (a) pesquisador (a), eu \_\_\_\_\_, RG: \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento **em duas vias**, ficando com a posse de uma delas.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura do sujeito de pesquisa ou Representante legal

**Ciência e de acordo do pesquisador responsável:**

Asseguro ter explicado e fornecido uma cópia deste documento ao participante. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

Declaro que assinei 2 vias deste termo, ficando com 1 via em meu poder.

\_\_\_\_\_

Assinatura do responsável pelo projeto

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

**Título do estudo:** As relações de poder que se configuram na execução dos processos de compras – o caso da Unidade Acadêmica de Garanhuns e os demais agentes da Universidade Federal de Pernambuco

**Pesquisador (a) responsável:** Nadja Macedo de Araújo

Endereço do (a) pesquisador (a) responsável: Unidade Acadêmica de Garanhuns, Av. Bom Pastor, S/N, CEP: 55.292-270, Garanhuns, PE

Telefone do (a) pesquisador (a) responsável para contato: (87) 3746-5545

1. Qual o seu papel dentro do fluxo que mapeia o processo de compras?
2. Sabemos que muitos fatores intervêm nas tomadas de decisão dentro de um processo, tais como incerteza, expertise, racionalidade, julgamentos, informação, intuição, processo e recurso financeiro. Em sua percepção, qual deles tem mais importância em sua decisão? Explique.
3. No processo envolvido, qual o agente principal que desempenha o papel mais importante dentro do fluxo de compras? Explique
4. Acredita-se que a decisão corresponde as suas atribuições fica sob a sua responsabilidade durante todo o fluxo de compras? Explique
5. As atribuições são delegadas, mas, sempre tendo sua supervisão e sua influência sobre todo o fluxo de compras?
6. É possível que alguém que não esteja dentro do fluxo de tomada de decisão possa exercer alguma influência e / ou interferência? Por que?
7. Os protocolos formais, a lei e a própria estrutura organizacional interferem ou facilitam a sua participação e suas decisões no fluxo do processo de compras?