



VII Colóquio Internacional São Cristóvão/SE/Brasil
“Educação e Contemporaneidade” 19 a 21 de setembro de 2013
ISSN 1982-3657



AÇÃO COLETIVA NA UNIVERSIDADE *MULTICAMPI*: ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO COMO ELEMENTO POLÍTICO

José Lúcio Santos Muniz[1]

Eixo Temático: 6 - Ensino Superior no Brasil

Resumo

O artigo realiza uma discussão teórica sobre a universidade vista como uma organização e a manifestação da política enquanto elemento integrante da dinâmica institucional. Tendo como componente estrutural o modelo de universidade inspirado na *multicampia*, o artigo enfoca que a mobilização dos atores na Universidade Estadual do sudoeste da Bahia (UESB), está diretamente associada a questões de ordem política como fator estruturante da vida organizacional. Compreendendo a participação enquanto elemento estratégico que influencia as demandas institucionais, o artigo desenvolve a ideia que o contexto organizacional é caracteristicamente construído pela ação dos indivíduos na conquista de poder, no conflito e na afirmação de interesses individuais e coletivos. O artigo expõe que, é necessário levar em consideração que os processos de produção da universidade ocorrem independentes da estrutura organizacional implantada ou das normas e regulamentos estabelecidos, que em primeira-mão, podem até proporcionar condicionamentos diretos e indiretos dificultando sua operacionalidade, mas que, no campo da ação, não se torna elemento determinante para a mobilização dos atores organizacionais.

Palavras-chave: Participação – universidade *multicampi* – política

Abstract

The article provides a theoretical discussion about the university seen as a manifestation of political organization and as an integral element of the institutional dynamics. Having as a structural component of the model inspired by the university *multicampia*, the article focuses on the mobilization of actors at the State University of Southwest Bahia (UESB), is directly linked to political issues as a factor structuring of organizational life. Understanding participation as a strategic element that influences the institutional demands, the paper develops the idea that the organizational context is typically constructed by the actions of individuals in the conquest of power, in conflict and assertion of individual and collective interests. The article states that it is necessary to consider that the production processes occur independent of the university organizational structure implemented or the rules and regulations established that first-hand, they may provide direct and indirect constraints hindering its operation, but that in the field of action, it is not decisive factor for the mobilization of organizational actors.

Keywords: Participation - university *multicampi* - policy

Introdução

Caracteristicamente, do ponto de vista organizacional a universidade é considerada como uma das estruturas de maior complexidade no mundo moderno. Seja, pela sua condição de instituição especializada, pela apresentação de um sistema social complexo ou por apresentar grupos divergentes com objetivos e valores conflituosos a universidade enquadra-se como estrutura dinâmica e distinta com capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças. Se para Etzioni (1971, citado por Leitão, 1985, p. 35), as organizações são agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos com objetivos específicos, em termos da dinâmica social, encontramos em Chanlat (1996), a caracterização da organização como um local onde cada indivíduo que a compõe, atua na perspectiva de realizar os seus objetivos pessoais.

Assim, a intenção de se discutir o referencial que trata das dinâmicas organizacionais, é a de possibilitar um entendimento sobre os modelos de organização que se formalizam enquanto estruturas de ação coletiva e suas implicações no conjunto de fatores incorporados, seja através de políticas públicas ou de normatizações construídas internamente.

Sem a pretensão de esgotar o debate sobre essa temática, a ideia de entender as dinâmicas da organização a partir do modelo inspirado na *multicampia*[2], se justifica em função da perspectiva de compreender a participação como elemento estratégico e potencializador do cotidiano desse referencial de estrutura de universidade, seguindo o pensamento que articula a concepção de organização como construção coletiva e o equilíbrio instável das relações.

A tentativa é a da construção de um aporte teórico que nos dê base referencial para a compreensão das estratégias no campo da ação numa organização complexa como a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia que possui uma estrutura organizacional baseada na *multicampia*.

Desenvolvimento

Quando falamos de política e nos remetemos ao contexto de organizações como a escola, a empresa, a universidade, estamos nos referindo nomeadamente a formas de exercício e disputa do poder no interior dessas instituições. Política como expressão diretamente relacionada ao poder, que embora possua definição bastante polissêmica, aqui é considerado como sendo a capacidade de agir e produzir decisões que interessam a atores individuais ou a grupos deliberadamente articulados, os quais postulam conquistar, manter ou expandir seus domínios sobre o poder, a partir de um conjunto de relações intencionais e diacrônicas que interferem ou influenciam na ação de outros indivíduos ou na atividade de outros grupos organizacionais.

Realizando um paralelo entre a natureza de uma organização e a política, podemos caracterizar o termo burocracia como uma instância organizacional marcada pelo sistema político. Para Morgan (2007, p.148), "quando se fala das organizações enquanto burocracias ou tecnocracias... se está caracterizando a organização em termos de um estilo particular de regra política", onde o poder ou governo está intimamente atrelado a forma específica de poder ou de estilo de governo estabelecido.

Na prática é difícil encontrar uma organização que utilize nas suas relações apenas uma forma distinta de governo politicamente, ou seja, necessariamente as organizações lançam mão da utilização de mais de uma forma de ordenar-se politicamente, coexistindo no cotidiano, estilos de governo diferentes. E, para que se tornem mais claros os interesses e as intenções da utilização dessa ou daquela forma de governar é mister a realização da análise política que indicará os motivos do seu predomínio

Assim, é necessário enfatizar que dentro de uma organização a política emerge em meio a uma multiplicidade de interesses que podem se encontrar ativos, visivelmente manifestados pelos atores ou

implícito nas relações do dia-a-dia.

De acordo com Morgan (2007, p.152), "a prática de uma organização é mais claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atenções...", materializando-se no cotidiano organizacional de forma mais manifesta nos sujeitos diretamente envolvidos.

A ocorrência dos conflitos numa organização pode ser caracterizada pela incidência de interesses diversos ou antagônicos que se colidem entre os sujeitos envolvidos que na diferença de posicionamentos ou ações, inserem um componente básico para o entendimento da política organizacional que é a diversidade de pensamentos. Para se manter "a organização é obrigada a funcionar com um grau mínimo de consenso. Isto permite a organização sobreviver enquanto reconhece a diversidade de objetivos e de aspirações dos seus membros". (MORGAN, 2007, p. 153)

Ação coletiva em contexto organizacional

Pela complexidade imanente que se instaura no cotidiano das práticas organizacionais, decorrente de fatores nomeadamente políticos, que influencia e acentua a importância dos jogos de poder, interesses, conflitos, estratégias e coligações dentre os atores[3] no cotidiano organizacional, se torna basilar a identificação e compreensão das lógicas de ação que norteiam os comportamentos, as tomadas de decisão, etc, dos indivíduos ou grupos de referência.

A emergência dessa afirmação transforma-se na atualidade, numa necessidade de compreensão analítica no estudo das organizações que não negligencie a análise política como fator estruturante da vida organizacional, dando maior significação ao entendimento dos processos de controle e legitimação que engendram recentes pressupostos que rompem com o modelo burocrático weberiano e partem para o entendimento de organização como um local complexo e dinâmico impulsionado pelo conflito de interesses, pelas preferências políticas, pelas disputas de poder entre grupos opostos, pela negociação e a solução dos conflitos e assim instável, imprevisível e desequilibrado apresentando uma estrutura altamente débil e fragmentada.

O modelo político de compreensão organizacional rompe com alguns conceitos anteriormente empregados, instituindo um novo olhar sobre os processos instaurados na ação coletiva[4] dos atores. Nesse contexto, a universidade *multicampi*[5] não mais é vista como uma estrutura estável e previsível comandada por uma racionalidade absoluta de poder formal que controla os *campi* e apresenta unicidade de valores, metas e objetivos. O novo olhar enfatiza a pluralidade de valores, a diversidade de interesses e a distinção de objetivos como elementos que formalizam o cotidiano da atividade organizacional permeada nesse contexto pelo conflito e jogos de poder.

Escrevendo sobre a utilização do poder nas organizações, Hoyle (1989, p. 71) escreve que, "o relacionamento do poder é o contexto para a ação política" onde o mecanismo básico para a consecução dos objetivos individuais ou de grupos de interesse se assenta na utilização racional das estratégias que possibilita condições favoráveis para o emprego da barganha e da negociação na proteção dos interesses políticos cristalizados a partir dos conflitos estabelecidos entre coligações oposicionistas.

Habitualmente os jogos de poder são práticas que não estão à vista no interior das organizações e geralmente encontram-se camufladas, pois não se vê facilmente em função dos disfarces que são empregados pelos atores da organização que postulam assegurar seus interesses, seus poderes, e suas estratégias. A perspectiva é de um contexto organizacional influenciado por práticas ocultas que eclodem através de um "canal multifacetado que engendra características completamente divergentes dentro do ambiente que dá base a estruturação organizacional". (BALL, 1989, p.219)

A constituição deste "submundo" no interior das organizações projeta a necessidade da análise de aspectos políticos influenciadores do cotidiano e a consequente compreensão das práticas promovidas pelos atores organizacionais, sobretudo, as dimensões micropolíticas[6] que se tornam indispensáveis para

um melhor entendimento das dinâmicas de ação e principalmente do uso do poder. Nesta acepção, a análise política de uma organização tem que se referendar nomeadamente no poder como elemento crítico das relações cotidianas “estabelecendo o princípio de estrutura organizacional como resultado das decisões políticas conscientes de grupos de interesse” (BACHARACH & LAWLER, 1980, p. 03).

A participação como elemento político no cotidiano da universidade

Falar de participação e nomeadamente de democracia nas organizações, especificadamente na universidade *multicampi*, não mais como conceito ou prática pertencentes ao exclusivo universo do Estado que transpõe fronteiras e penetra em novos espaços sociais e designadamente institucionais é direcionar desde logo o debate em torno de questões de ordem, designadamente, política. Mesmo que, de início a participação induza equivocadamente a posições homogêneas, ela não possui uma relação direta com consensos e “não tem significado *de per se*, se não atender aos atores em presença, aos conteúdos em discussão e as suas relações com o contexto sistêmico em que se insere” (GUERRA, 2006, p. 08). Seria inconcebível o estudo organizacional isolado de fenômenos que direta ou indiretamente influenciam seu cotidiano e nomeadamente insular da esfera política, representaria um equívoco que o contexto organizacional em ação se encarregaria em desmentir, “estando em causa um processo de intercâmbio, negociação, decisão e conflitos que os atores acionam continuamente mesmo quando estes elementos não são visíveis de imediato”. (GUERRA, 2006, p. 08)

Quando recorremos à utilização de termos nesse trabalho, como burocracia, democracia, autocracia, dentre outros, estamos nomeadamente descrevendo a natureza de uma organização, seja pela via da caracterização da organização em função de seu estilo de liderança política, seja pela via de se estabelecer comparações entre as organizações e sistemas políticos. Assim, ao empregarmos nesse estudo a categoria da participação, estamos diretamente relacionando-a com formas de governar, implicitamente coletiva, podendo realizar-se de maneira direta e/ou representativa, que utilizam como referencia aspectos que combinam poder, autoridade e política.

Descrevendo semelhanças que caracterizam os regimes fundamentados na autocracia e na burocracia e ao mesmo tempo diferenciando-os de regimes baseados na democracia, Morgan (2007, p. 181-182), escreve que,

enquanto nas autocracias e burocracias o padrão de poder e autoridade é bastante estável e claramente definido... Nas democracias, o poder e a autoridade estão geralmente baseados na cultura e nas ideologias que determinam a história política da organização.

A análise da universidade como organização, tendo como referencial o modelo político, na perspectiva de Silva (2006, p. 103), vem privilegiar agora as estratégias políticas dos atores e sua luta pelo controle do poder.

Assim, os objetivos que vigoram na organização são frequentemente questionados pelos diferentes grupos (docentes, administradores, alunos, financiadores) que tentam salvaguardar os seus interesses, confrontando-os numa luta de influências com vista ao domínio de um certo poder de decisão.

Nesse contexto, apresentando uma estrutura débil, fragmentada e em constante conflito, a universidade projeta-se como uma “anarquia organizada” em oposição a perspectiva burocrática, onde prevalece o cumprimento e respeito aos estatutos, regulamentos e hierarquia formal. A organização universitária, segundo esse modelo, constitui-se numa “estrutura dinâmica e ajustável em que o jogo político, os conflitos e as coligações se tornam determinantes na manutenção da atividade institucional mais do que os objetivos, as normas e os planos”. (SILVA, 2006, p. 106)

O modelo político gera um entendimento preciso da dinâmica da universidade, especificadamente no tocante as deliberações que se baseiam em conflitos entre grupos representativos de interesses divergentes que procuram viabilizar seus objetivos, de contextos que mudam para responder a novas exigências do meio, de uma estrutura onde o centro de decisão não está necessariamente no topo, mas se multiplica e se implanta numa teia de círculos políticos que se cruzam.

Vistos como personagens, os atores da organização, além de estabelecerem relações de trabalho, dispõem de certa autonomia relativa e de grau considerável de liberdade para determinarem a realidade social a partir do contexto existente. Seus desejos, suas aspirações, seus objetivos, seus interesses, apresentam-se através de ações orientadas para determinado fim, e acabam manifestando-se através de formas diferenciadas de agir, onde a participação é vista como a principal forma de mobilização.

Dessa maneira, a ação em contexto organizacional, estrategicamente estabelecida a partir das diversas formas de participação, pode constituir-se num elemento de resistência ao poder organizacional instituído em função dos interesses em disputa, no jogo político entre os grupos divergentes da organização. Nesse sentido, a mobilização dos atores se transforma na mola mestra para a deliberação das decisões, nem sempre consensuais. Guerra (2006, p. 30) revela que, "a ação coletiva é um processo que supõe a participação dos atores, que, por definição, tem interesses divergentes, não tendo assim aparentemente nenhuma razão para ter o mesmo discurso ou o mesmo objetivo".

Friedberg (2003, p. 110-111), analisando o cotidiano em construção, revela que a dinâmica organizacional não se limita a realizar apenas o trabalho formalmente prescrito, pois, "da ideia de uma organização como entidade unificada e coerente ao serviço passivo de uma racionalidade única, passa-se à noção simultaneamente mais complexa, abstrata e fluida, de construção de jogo ou simplesmente de arena ou de contexto de ação".

A realidade organizacional, não comportando uma cultura[7] uniforme, conseqüentemente, torna-se uma coalizão de fatores políticos, profissionais, econômicos, dentre outros, em constante conflito, mas, continuamente adaptáveis aos contextos em mudança e aos riscos emergentes.

Para Baldrige e Riley (1977, citado por Barros e Silva, 1998, p. 45), três modelos de processos decisórios complexos: o sistema burocrático, colegiado e o político, coexistem quando analisada a universidade, numa trama nomeadamente sutil de traços característicos que ora é referendado por um ou por outro modelo.

No modelo burocrático, que tem sua origem na teoria de Weber, prevalecem estatutos e regulamentos, divisão hierárquica das atividades, canais formais de comunicação, relações definidas de autoridade, rotinas burocráticas, registros, documentos, processos burocráticos de decisão, em outras palavras, um modelo estável com características evidentemente racionais que segue padrões normativos e regras legais de funcionamento e que de acordo com o seu precursor é a forma de organização mais eficiente entre as demais. Merton (1978, citado por Silva, 2006, p. 84), referendando a afirmativa de Weber sobre o modelo burocrático escreve que, o "principal mérito é a sua eficiência técnica que garante a ordem, a perícia, a continuidade, a previsão e o rendimento". Suas deficiências afloram na medida em que não aborda meios ou tipos informais de poder e não explica suficientemente o dinâmico processo de tal organismo em ação, onde a descrição da estrutura é estática no tempo não levando em consideração as lutas políticas dos mais variados grupos de interesse que militam no seu interior.

No modelo colegiado a universidade é uma "comunidade de docentes" (sistema colegiado) onde o processo decisório deve ter ampla participação da comunidade acadêmica que numa "companhia de iguais" as decisões importantes para a organização devem ser referendadas pelo consenso.

Para Friedberg (2003), estes representantes oferecem à organização a possibilidade de minimizar as incertezas inerentes ao seu meio ambiente e negociá-lo em parte. Nesse contexto, as organizações se apresentam como montagens complexas de vários mundos e repousam em princípios de legitimidade que

revelam de várias cidades. Misturam-se sempre considerações de oportunidade política, no sentido da gestão das relações de poder e de acomodamento dos compromissos necessários entre lógicas de ação e registros de justificação.

No modelo político o pressuposto básico é o de que toda organização complexa é um sistema político em miniatura, que dá forma a políticas que regulam o estabelecimento de objetivos que definem os rumos da instituição, estabelecendo-se como resultado de negociações que “decorrem em função do poder relativo de cada grupo de interesses, correspondendo a um compromisso satisfatório que pode representar uma mudança de objetivos”. (SILVA, 2006, p. 95)

Assim, nesse modelo de organização a ação coletiva se desenrola como um jogo de poder que se transforma numa dimensão central e determinante das estratégias e objetivos dos atores organizacionais, constituindo para Friedberg (2003) em um fenômeno que dá corpo à estruturação de sistemas de ação concretos que marcam a dinâmica organizacional.

Baldrige e Riley (1977, citado por Barros e Silva, 1998), utilizam a expressão “anarquia organizada[8]” para indicar que na realidade os modelos burocrático, colegiado e político não se apresentam de maneira separada na dinâmica das organizações universitárias que por apresentarem cenários nomeadamente complexos traduzem uma construção estrutural que comporta as três formas referendadas cumulativamente.

Lima (1992, p. 138) classifica essa realidade múltipla que transita entre modelos burocráticos e modelos políticos apresentando várias lógicas e facetas do funcionamento organizacional como um “Modo de Funcionamento Díptico”, ou seja, uma coexistência de modelos (ordem anárquica e ordem burocrática) na dinâmica organizacional que apresentam em simultâneo, modos de funcionamento que vão da racionalidade a imprevisibilidade, do consenso ao conflito.

Esta dinâmica estabelecida na organização pela diversidade de interesses dos atores que nomeadamente incorpora práticas e estratégias diversificadas de participação, ínsita uma análise mais abrangente e multifocalizada que não negligencie aspectos basilares da complexidade da ação coletiva na organização. Assim, Silva (2006, p. 77), analisa que,

nesta ótica podemos encontrar, de um lado, uma estrutura hierárquica marcada por normas, configurando uma ordem estável funcionando de acordo com as prescrições normativas, e por outro lado, encontrarmos a autonomia departamental e individual que confere às estruturas e aos atores uma grande margem de manobra, de tal forma que a atividade parece desconectada.

Universidade *multicampi* e participação: organicidade e funcionamento

Caracteristicamente determinada, a universidade *multicampi* pode ser considerada “como aquela que dispõe de *campi* distribuídos por vários municípios e não aquelas que, ainda que dispondo de mais de um *campus*, encontra-se sediada num mesmo município ou os tem em localidades bastante próximas” (FIALHO, 2000, p. 169), apresentando estrutura colegiada com um tempo de decisão próprios em função das suas distintas dimensões espaço-temporais e funcionais que produz impactos significativos sobre sua operacionalidade.

Desta forma, aspectos condicionantes do cotidiano da universidade *multicampi* provocam desdobramentos quanto ao seu modo de funcionamento administrativo e acadêmico incidindo numa organização desintegrada. Dentre alguns aspectos que podemos designar quanto a configuração *multicampi*, está o fato de este modelo organizacional não ser contemplado especificamente por políticas governamentais e nem tampouco por processos de planejamento e expansão adequados a sua estrutura desconcentrada geograficamente e dispersa fisicamente, pois, se a intenção foi estabelecer um modelo de organização descentralizado a partir do sistema *multicampi* na maioria dos Estados brasileiros, o mesmo não aconteceu

com o modelo utilizado de gestão que de maneira centralizada situa a administração apenas no *campus* sede.

Mas, é necessário compreendermos que a estrutura que modela a configuração da universidade *multicampi*, diz respeito ao imbricamento coetâneo de duas dimensões que coexistem no espaço e no tempo, ou seja, sua instituição como universidade e a sua estrutura organizacional. Assim, mesmo que determinada por uma configuração distinta e/ou por uma legislação que fixa normas e procedimentos que não observam seu caráter diferenciado, condicionando suas dimensões acadêmicas, administrativas e o fluxo comunicacional face da interdependência das dimensões espaço-temporais e funcionais, pensar a respeito da universidade *multicampi* implica considerar questões como o seu assentamento geográfico, o contexto regional e urbano, a distribuição do seu corpo docente, o fluxo de informações e comunicação entre os seus diferenciados espaços, as estratégias no domínio da ação, os interesses de grupo, a mobilização dos atores, ou seja, fatores que diretamente impactam na dinâmica do seu funcionamento (FIALHO, 2000). Uma vez que, os processos de produção da universidade ocorrem independentes da estrutura organizacional implantada ou das normas e regulamentos estabelecidos, que em primeira-mão, podem até proporcionar condicionamentos diretos e indiretos dificultando sua operacionalidade, mas que, no campo da ação, não se torna elemento determinante para a mobilização dos atores organizacionais.

Pois, mesmo que a racionalidade expressa nas normas e regulamentos, legalmente formalizados, tenda a regular as dinâmicas organizacionais, no seu cotidiano são instaurados processos distintos de ação coletiva que rompem com padrões pré-estabelecidos ou do controle nomeadamente burocrático estabelecendo novos processos não lineares de funcionamento como resultado evolutivo do contexto de convergência e divergência de interesses - dos diferentes grupos de atores - imanentes a vida na organização.

O foco de análise migra-se da estrutura para o contexto formulador das ações, ou seja, para a dinâmica estruturante das estratégias dos atores baseadas nas disputas e no jogo de poder que influenciam as tomadas de decisão e conseqüentemente o curso da ação organizacional. Baldrige (1978, citado por Silva, 2006, p. 102), analisando o estudo da universidade como organização, revela que este deve orientar-se mais nos atores e nas coligações dos grupos do que nas estruturas, "uma vez que a dinâmica organizacional passa a ser impulsionada pelos confrontos de interesses, pelos conflitos e sua resolução, pelas preferências políticas e pela mobilização do poder no processo de tomada de decisões".

Conclusão

Analisando a universidade *multicampi*, e nomeadamente a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), a partir da perspectiva política podemos considerar que, essas organizações são de fato "sistemas políticos em miniatura", pois apresentam no seu cotidiano espaços de formação de consensos e nomeadamente de conflitos, configurando-se como uma arena de ações políticas que inevitavelmente pelas suas características de debilidade dos relacionamentos, instabilidade nas interações sociais, complexidade estrutural e organizacional, se apresentam como um *locus* privilegiado de relações de poder.

É possível detectar nesse momento que a efervescência das relações concomitante a estrutura altamente adaptável, na qual o jogo político, os conflitos, as estratégias, os interesses individuais ou de grupos se apresentam como determinantes do grau de realização das atividades institucionais.

Mesmo que a primeira vista nos seja revelado que a estrutura desconcentrada e dispersa que modela o espaço organizacional seja fator condicionante para a realização dos objetivos institucionais, das metas de gestão e da missão universitária, o cotidiano da vida institucional universitária instaura-se como local de interação contínua entre grupos competitivos que esforçam para se legitimar, utilizando para isso, estrategicamente dos benefícios da influencia e do poder para sancionarem o controle real ou simbólico dos recursos disponíveis numa organização.

As restrições causadas pela organização da universidade *multicampi*, no cumprimento das atividades

cotidianas, não podem ser colocadas em primeiro plano quando analisado o contexto de elaboração e desenvolvimento das relações entre os atores institucionais ou da vida universitária, marcada designadamente pelo processo de participação representativa e/ou colegiada. São as lógicas de ação, caracteristicamente baseadas nas estratégias empregadas pelos atores que determinam a emergência da construção da organização, ou seja, a ação coletiva em contexto organizacional que potencializa as condições políticas que estabelecem as bases estruturantes da realização das metas e da constituição da universidade.

Referências

BACHARACH, Samuel B. LAWLER, Edward. Toward a political theory of organizations. In: BACHARACH, Samuel B. LAWLER, Edward. **Power and politics in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1980. (p. 01-26)

BALL, Stephen J. Micro-politics versus management: towards a sociology of school organization. In: WALKER, Stephen. **Politics and the processes of schooling**. Len Barton: Open University Press, 1989. (p. 218-241)

BARROS, Davi Ferreira. SILVA, Rinalva Cassiano. **Entre a autonomia e a competência: tópicos em administração universitária**. Piracicaba, SP: UNIMEP, 1998.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, SP: Atlas, 1996. (p. 21-45)

FIALHO, Nádia Hage. **Universidade multicampi: modalidade organizacional, espacialidade e funcionamento**. 2000, 394 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2000.

FRIEDBERG, Erhard. **O poder e a regra: dinâmicas da acção organizada**. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget, 2003.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Participação e acção colectiva: interesses, conflitos e consensos**. Estoril, Portugal: Príncípa, 2006.

HOYLE, Eric. The micropolitics of schools. In: BUSH, Tony. **Managing education: theory and practice**. Milton Keynes: Open University Press, 1989. (p. 66-81)

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.19, nº.4, 1985. (p. 3-26)

LIMA, Licínio C. **A escola como organização e a participação na organização escolar**. Braga, Portugal: Instituto de Educação da Universidade do Minho, 1992.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

SILVA, Eugénio Alves da. As perspectivas de análise burocrática e política. In: LIMA, Licínio (Org). **Comprender a escola: perspectivas de análise organizacional**. Porto, Portugal: ASA, 2006. (p. 71-132)

[1] Mestre em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB); Professor da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia; e-mail: jlsmuniz@hotmail.com

[2] Vale registrar que o uso desse termo foi consagrado pelo prof. Edelzuito Soares – ex- reitor da Uneb, nas suas reflexões sobre a gestão universitária.

[3] “Atores representantes de interesses de grupos sociais que lhes determinam a legitimidade”. (GUERRA, 2006, p. 58)

[4] Melucci (1996, citado por Guerra, 2006, p. 58), identifica, um conjunto de características sociais que podem levar a denominação de uma ação como coletiva: a) as ações envolvem simultaneamente um grupo de indivíduos ou grupos; b) as ações exibem características morfológicas similares em contigüidade no espaço e no tempo; c) as ações implicam um campo de relações sociais; d) as pessoas envolvidas atribuem sentido à ação em causa.

[5] Representando de forma contundente, o universo de mais de 80% das universidades estaduais do Brasil, o modelo *multicampi* é considerado como uma estrutura universitária, geralmente implantada de maneira não planejada a partir de unidades originalmente dispersas, mas formalmente reunidas em distintas regiões. (FIALHO, 2000, p. 223)

[6] Hoyle (1989, p. 66) escreve que “micropolítica consiste nas estratégias pelas quais indivíduos e grupos em contextos organizacionais procuram utilizar os seus recursos de autoridade e influência para promover os seus interesses”.

[7] Cultura organizacional “não é algo que pode ser imposto num contexto organizacional. Ela se desenvolve no decorrer da interação social”. (MORGAN, 2007, p. 157)

[8] A expressão Anarquia Organizada foi Criada por J. March no começo dos anos 1970, a partir de pesquisas realizadas em organizações universitárias.