

# PODER INFORMAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE BOA VISTA - RORAIMA



**Ana Paula da Rosa Deon**

*Universidade Federal de Roraima – UFRR – Brasil*

**Fernanda Ax Wilhelm**

*Universidade Federal de Roraima – UFRR – Brasil*

**Idonézia Collodel Benetti**

*Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Brasil*

**Jaqueline Silva da Rosa**

*Universidade Federal de Roraima – UFRR – Brasil*

**Denise Del Pra Netto Machado**

*Universidade Regional de Blumenau – FURB – Brasil*



## **Resumo**

O poder informal procede da estrutura informal da organização, tende a surgir de maneira natural, não possui um papel formal de liderança e hierarquia, mas é reconhecido pelo grupo. O objetivo deste estudo foi analisar o poder informal de atores organizacionais desprovidos de cargos de chefia em situações do cotidiano de trabalho. Para analisar o exercício de poder informal foi escolhida uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada da cidade de Boa Vista-RR. Com delineamento de levantamento de dados, a investigação ancorou-se na abordagem qualitativa para investigar um estudo de caso, que envolveu 12 funcionárias da área de serviços gerais. A coleta de dados utilizou como recursos a observação no local de trabalho e a realização de entrevista. Foram construídas cinco proposições sobre as relações de poder. Dessas proposições, quatro (P1, P2, P3 e P5) foram comprovadas e uma parcialmente comprovada (P4). Os resultados revelaram que o poder é inerente ao ser humano e que é manifestado de diferentes formas: imposições, manipulações de situações diversas, trocas, barganhas, coerção, informação, recompensa, medo, horários, fardamento, entre outras.

**Palavras-chave:** Poder informal. Instituição de ensino superior privada. Profissionais da área de serviços gerais.

## **Introdução**

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), instauram-se grupos sociais diversos, com ideologias, políticas, valores, objetivos e diferentes funções. No contexto de uma organização, funcionários interagem, seguindo uma hierarquia que induz os atores ao exercício do poder. Com o intuito de evitar uma relação ilegítima, ou seja, aquela que não possui qualquer tipo de poder, os atores, que não possuem cargo hierárquico, buscam mecanismos para lidar com os atores do mesmo nível hierárquico recorrendo a um modelo de poder informal.

As organizações não são apenas elementos racionais, objetivos e homogêneos, mas uma complexa rede social não racional, subjetiva e heterogênea, o que faz do poder um importante fator na investigação das relações sociais que ocorrem no interior das organizações. São formadas por diversas engrenagens, combinadas entre si: poder, autoridade, hierarquia e competências, com planejamento e metas bem definidas, onde os atores estabelecem contatos permanentes com diferentes situações profissionais.

As organizações participam de um contexto ao qual se ajustam, influenciando-o e sendo por ele influenciadas. Da mesma forma, os atores participam de todos os processos de mudança ocorridos no âmbito das organizações, que são dinâmicas e estão em constante processo de conexão com o ambiente, dispendo de uma estrutura que reúne componentes ativos e inter-relacionados, fazendo surgir diferentes personagens profissionais, incorporados pelo indivíduo inserido no contexto (Kanaane, 1999).

O objetivo geral do estudo visou compreender o poder informal de atores organizacionais, desprovidos de cargos de chefia, em situações do cotidiano, em uma IES privada na cidade de Boa Vista, Estado de Roraima. Os objetivos específicos foram: descrever o comportamento dos atores quanto aos aspectos do poder em seu nível hierárquico; determinar os tipos de intervenção que estão sendo executados pelos atores nas relações cotidianas com seus pares; verificar o comportamento dos atores selecionados diante do exercício do poder por outro ator organizacional; e identificar as formas de continuidade e manutenção do poder informal.

A construção de uma organização envolve articulações e contextos que são enunciados por um conjunto de perspectivas humanas, construídas por pessoas que compartilham valores, crenças e pressupostos, que lhes dão força para fazerem reflexões sobre as suas atitudes e as dos outros (SCHEIN, 1982). Com base em suas perspectivas, estes atores são levados a adotar

diferentes atitudes conforme a situação. Diante desse processo, as organizações podem ser encaradas como uma forma de arena política, um espaço de relações entre interesses, conflitos e poder que podem ocupar o centro das atuações (MORGAN, 2007; SANTOS FILHO, 2002).

As IES privadas são organizações inseridas em um contexto social amplo, implicando práticas concretas de aprendizagem e interação das relações sociais, onde está presente o exercício do poder, independentemente dos papéis desempenhados, dos atores e dos níveis hierárquicos. Os atores organizacionais, com ou sem poder formal, são capazes de exercer influência sobre seus pares, caracterizando, dessa forma, a existência de um poder informal. No entanto, os atores que exercem o poder informal têm uma forma difusa de se reconhecerem e, às vezes, não têm consciência do poder que lhes é atribuído.

As relações em uma organização podem ocorrer segundo dois tipos de estrutura: a formal e a informal (OLIVEIRA, 2006). O primeiro tipo corresponde às relações determinadas pela interação inerente ao organograma. O segundo tipo surge de maneira natural – da interação social e independente de critérios profissionais (GULATI; PHANISH, 2009). Mesmo não aparecendo no organograma a estrutura informal está entrelaçada ao contexto interno das organizações formais.

As organizações informais favorecem que os atores sejam fortalecidos pelo poder, viabilizando, dessa forma, a obtenção de informações que serão utilizadas em benefício próprio (LACOMBE; HEILBORN, 2008). As trocas de privilégios mútuos podem estar presentes nessas relações, implicando danos para a organização formal, onde o prestígio do ator não está conectado diretamente à hierarquia, mas ao acolhimento que consegue dos demais indivíduos. A partir dessas necessidades de divisões e estruturas no contexto das organizações, surge o poder enraizado nas relações interpessoais, independentemente do nível hierárquico (SANTOS FILHO, 2002; MORGAN, 2007).

O exercício do poder caracteriza-se pelo controle de um ator organizacional sobre outro, segundo uma hierarquia previamente determinada, passando a existir uma relação de dependência de indivíduos ou grupos. Esta relação afeta não somente o indivíduo, mas também o capital e o trabalho, sendo a tríade capital-trabalho-indivíduo o aspecto mais importante no exercício de poder (ROBBINS, 2002; BÜHER; MARIN, 2004).

É essencial enfatizar que “o poder deriva tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações” (HARDY; CLEGG, 2001, p.262). Indivíduos que exercem poder sobre outros indivíduos ou grupos percebem-se envolvidos em um conjunto de

correlações de forças. Entende-se que “todo ator, por mais desprovido que seja, pode exercer poder com uma contrapartida mais poderosa que ele” (QUIMET, 2003, p.1).

Aqueles que recebem o poder dos demais indivíduos da organização, por conseguirem com que sejam realizadas as atividades ou a manutenção das relações sociais, são os líderes naturais – os que não possuem um papel formal de liderança e são reconhecidos pelo grupo, onde é considerado o poder de posição ou de autoridade formal. A legitimidade “é uma forma de aprovação social essencial para a estabilização das relações de poder, aparecendo quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer” (MORGAN, 2007, p. 195).

Para que essa relação entre organização e indivíduo seja gerenciada de forma prática, é preciso entender as relações de poder nas inter-relações. O poder informal procede da estrutura informal da organização, extravasando normas, valores e regulamentos formalmente reconhecidos. Nessa perspectiva, a organização exerce o poder legítimo (formal) e ao mesmo tempo o poder ilegítimo (informal). O poder “não vem de ‘cima para baixo’, (...) é criado pelas diferentes relações de força e surge de todos os lados: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente” (ALCAPADINI; ALMEIDA, 2000, p.6). O poder é circulante: o homem dinamiza o seu cotidiano organizacional (MÉSZÁROS, 2006).

A submissão ao domínio e à autoridade de outro, que está vinculado ao mesmo nível hierárquico, compreende uma questão múltipla de correlações de forças constantes ao domínio onde são exercidas. Esse domínio constante de forças faz parte de lutas e afrontamentos contínuos (FOUCAULT, 2003). Com essa realidade, há uma turbulência de expectativas, nas quais o indivíduo é o principal ator que gera modificações das relações interpessoais no âmbito organizacional. Modificações que são envoltas em um processo de adaptação na atividade que desenvolve, as quais fazem surgir atores em um mesmo nível hierárquico que manipulam o outro, exercendo o controle que se chama “poder” (SARAIVA; SANTOS, 2009).

Essa especificidade da organização desperta nos atores uma ambiguidade de incertezas, mudanças e descontinuidade, que são inerentes a sua própria ação. Os atores entram em uma concorrência árdua nas relações de poder (GULATI; PHANISH, 2009), competindo pelo seu espaço. Surgem, então, as estratégias das quais o indivíduo se utiliza para melhor designar para si valores intrínsecos nas relações de poder. Assim, no campo

organizacional, há uma relação de ação-organização-comportamento e poder, independentemente do nível hierárquico dos atores envolvidos no ambiente.

### **Método**

A presente pesquisa, de delineamento teórico-empírico, com desenvolvimento sedimentado em um estudo de caso, na perspectiva qualitativa, caracteriza-se por ser de natureza descritiva e exploratória.

A investigação teve como universo de pesquisa doze atores, que vivenciam, diariamente, comportamentos diversos nas relações interpessoais e sociais, estando no mesmo nível hierárquico – sem poder. A instituição de Ensino Superior (IES), de caráter privado, na cidade de Boa Vista – Estado de Roraima, atua desde 1999 e, no momento da coleta de informações, tinha 17 cursos de graduação, sendo sete bacharelados, duas licenciaturas e oito cursos tecnológicos, com total de quatro mil alunos matriculados na graduação e, aproximadamente, 250 no ensino da pós-graduação. Possuía em seu quadro funcional mais de 390 profissionais, distribuídos nas áreas administrativas e acadêmicas.

A seleção da instituição e dos atores pesquisados foi de forma intencional, não aleatória e por conveniência (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), por contemplar uma estrutura adequada e com a quantidade de funcionários em nível operacional para o processo de investigação das variáveis e proposições deste estudo. Os critérios de inclusão albergaram atores da área de serviços gerais (zeladoria de limpeza), com um mínimo de dois anos de contratação. Do total de 28 funcionários, 12 entrevistados atenderam às exigências da pesquisa. As entrevistas foram gravadas em áudio. Foi lido e entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e, ao final da entrevista, os dados coletados foram conferidos e autorizados pelos participantes.

A fase de exploração do material consistiu em organizar e codificar as mensagens dos atores por meio da técnica de análise conteúdo e do procedimento de análise temático-categorial de Bardin (2009), que organiza a análise em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na pré-análise foram elaboradas a organização do roteiro e as proposições norteadoras a serem investigadas para a interpretação final. A exploração do material compreendeu a seleção dos documentos a serem analisados na IES. A última fase – o tratamento dos resultados – foi o momento da interpretação das respostas fornecidas pelos atores, realizando-se o paralelo com a fundamentação teórica do estudo. Buscou-se, nessa etapa, relacionar a construção do conhecimento científico com cada

resposta em foco. Nesse estudo, a codificação foi efetuada no instante da construção dos blocos de entrevista, que tem como base o modelo de Saraiva e Santos (2009), em relação ao poder, relações sociais, comportamento, manipulação e normas.

Com base no referencial teórico apresentado, foram elaboradas as proposições de pesquisa. A primeira (P1) está relacionada com a trajetória pessoal e profissional do ator na organização, levando em consideração aspectos de desempenho, segurança, tratamento do superior e colegas, satisfação, necessidades e hierarquia, enquanto a segunda (P2) abrange os tipos de poder que são utilizados pelos atores, utilizando aspectos da legitimidade, barganha, coerção, recompensa e talento.

A terceira (P3) compreende as relações de trabalho e o poder, as relações sociais, confiança, estímulo-resposta, sarcasmo, mudança, amizade e habilidades. A quarta (P4) alberga a prática de gestão e as relações de trabalho, investigando se há diferenças na forma de como os atores lidam com os tipos de poder, os benefícios da organização, as normas, políticas e regras, horários e experiência no trabalho e a última (P5) envolve a continuidade e a manutenção de cada tipo de poder pelo ator, levando em consideração questões de manipulação, medo, dominação, conflitos, controle, repreensão e recompensas.

## **Discussão**

Os dados foram analisados conforme uma padronização contendo a proposição, as categorias de análise e o resumo das teorias.

*As relações de poder influenciam a trajetória pessoal e profissional do ator na organização – P1* constituem as categorias de análise: desempenho, segurança, tratamento do superior e colegas, satisfação, necessidade, hierarquia. O resumo da teoria foi referente a: 1) atores administram seus próprios comportamentos no âmbito organizacional, têm perspectivas, interesses, valores, desejos, expectativas e situações que divergem entre si; 2) uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para desempenhar funções essenciais que ajudem a alcançar metas; 3) a estrutura organizacional é composta por pessoas distribuídas em posições que influenciam no desempenho de papéis para a consecução de suas atividades; 4) todo ser humano vive em sociedade.

As organizações são transformadoras de perspectivas humanas (DAFT, 2008; MORGAN, 2007) e, nesta perspectiva, a relação vivenciada pelo homem é formada por diversos fenômenos: poder, autoridade, hierarquia, competências, os quais buscam resultados

e produtividade no serviço que oferece. Na organização há diferentes percepções, surgindo diariamente as mais variadas situações no contexto, o indivíduo se percebe e é percebido (RODRÍGUEZ-GINORIO, 2009), bem ilustrado por (A4) que comenta: *“eu não posso lhe dizer assim que eu sou a melhor”*.

Sobre essas situações variadas de comportamento, alguns princípios básicos são delineados: a) o que se percebe; b) os indivíduos diferem uns dos outros; c) ninguém se comporta ao acaso; e d) há várias maneiras de influenciar o homem (FRANÇA, 2006). As respostas das entrevistadas, relacionadas à percepção profissional, desempenho próprio, crescimento e satisfação, revelaram, ainda, a satisfação das participantes com o desempenho de suas atividades. Ficou expresso, também, que há oportunidade de crescimento na IES.

Em relação à percepção da vida profissional, desempenho, crescimento e satisfação dos colegas, a entrevistada (A1) expressa que alguns colegas conseguiram ter um desempenho maior que outros, ou seja, estudaram e concluíram o ensino superior e, assim, conquistaram um novo mercado de trabalho. Ela afirma, ainda, que há algumas colegas que, quando o assunto é voltar a estudar, comentam: *“pra que isso? Não precisa, deixa isso prá lá, isso é só dor de cabeça, então a gente vê essa parte umas fica falando [...] incentivando a outra a estudar, enquanto a outra [...] diz que não, o contrário, aí fica muito difícil o desempenho delas [...]. É complicado”*.

O indivíduo bem instruído tem a possibilidade de modelar as organizações. O poder, assim, tenta ser destruído no outro (DAFT, 2008). O conhecimento, como fonte de poder, deve ser debelado. O fato de que o ser humano influencia e é influenciado por comportamentos de outros aparece no discurso de A1.

Já A2 e A5, em relação à vida profissional dos colegas, explanam que algumas desempenham de forma competente as atividades, e estão crescendo, e outras não. A2, em relação ao desempenho de alguns colegas, ainda complementa que: *“porque algumas tem um relacionamento igual, têm umas que têm um relacionamento mais [...] como eu quero dizer [...] é que não se dão bem com a outra [...] problemas [...]”*. Nessa relação, percebe-se que algumas colegas não crescem, e não desempenham de forma competente as suas atividades, pelo fato de terem problemas de relacionamento interpessoal.

A3 e A4 concordam que o desempenho e o crescimento dos colegas só dependem de cada um, ou seja, como A3 exprime: *“[...] basta também querer e correr atrás”*. A4 manifesta-se da seguinte forma: *“[...] a partir do momento que a gente quer [...]”*. Em relação à satisfação do desempenho das atividades exercidas pelos colegas, A2 assegura que

está satisfeita com alguns e com outros não. Já A3, A4 e A5 expressam total satisfação com as atividades exercidas pelos colegas.

Em relação ao tratamento do superior, quatro entrevistadas, A2, A3, A4 e A5, afirmaram que são muito bem tratadas; também A2, A3 e A5 sentem-se à vontade com o gestor. A4 expressa que não se sente à vontade, porque não tem intimidade com ele: “*não, porque eu não tenho intimidade ainda com ele*”. Em relação ao comportamento dos indivíduos, é sempre uma condição de ações, ou seja, a passividade é o resultado de uma escolha (SARAIVA; SANTOS, 2009).

Sobre o tratamento entre colegas, A1, A3 e A5 estão satisfeitas, porém A2 e A4 não. Elas argumentam que eles: “*tratam... mais ou menos... alguns, porque tem uns que ‘as vez’ chegam estressados e querem desabafar na gente*”. Ainda, A4 pontua que: “[...] *não me sinto muito bem não. [...] eu sou diferente delas e elas querem que eu seja junto... as mesmas pessoas que elas são e eu não posso. [...] É assim. Bom, devido a eu ter pouco tempo elas já querem que tipo[...] eu já tinha que me enturmar com elas, e eu não posso me enturmar com elas ainda, porque eu não conheço elas, entendeu?*”.

Com tais afirmações, há evidências de que existe rivalidade entre as colegas. As mesmas relações sociais abrangem conflitos de interesses diferentes (VROOM, 2006) e não há uma relação interpessoal na qual sejam efetivadas as relações sociais e organizacionais, ocorrendo comportamentos divergentes em relação ao processo de interação.

*Já nos tipos de poder são utilizados pelos atores na IES entre si – P2* as categorias de análise foram: legitimidade, barganha, coerção, recompensa, talento, referência, informação. O resumo da teoria é referente a: 1) o poder existe como resultado de relacionamentos entre dois ou mais membros na organização, o comportamento de um age sobre o comportamento do outro; 2) as organizações necessitam analisar o mundo do poder e as formas de controle para compreender suas necessidades; 3) a organização é um espaço de relações entre interesses, conflitos e poder que podem ocupar o centro das atuações; 4) o poder é a capacidade que A tem de influenciar B.

Nesta proposição estão relacionadas às questões que envolvem a(s): práticas de gestão que abarcam as normas da IES e do setor em que atua; se há ou não exigência de um colega sobre o outro em relação ao trabalho; experiência no trabalho; tempo de organização; barganha, recompensa, talento, escolaridade e salário. Nesse quesito, as respostas das entrevistadas, sobre as normas da organização, foram divergentes. Três entrevistadas

argumentaram que houve uma modificação em relação às normas, as quais são bem rígidas; apenas duas comentaram que as normas são boas.

As normas da IES estão inseridas no regimento interno institucional e são amplamente divulgadas para que os funcionários as cumpram e estão relacionadas a diferentes aspectos como regras em relação ao horário para chegar ao local de trabalho, regras em relação ao vestuário de acordo com o ambiente de trabalho e quanto às relações interpessoais: como atender bem (com respeito, com educação) aos alunos, colegas e às pessoas de modo geral. Para as funcionárias da limpeza há normas instituídas pelo próprio setor em que atuam como, por exemplo, as tomadas de decisões referentes às salas que cada funcionária fica responsável por manter limpa.

Ainda, em relação às normas da IES, A2 enfatiza que: “[...] *teve reunião e eu gostei muito da reunião [...] porque vai ter muitas coisas que [...] tava muito [...] o pessoal tava muito a vontade [...]*”; A3 discursa que “[...] *um tempo atrás eu achava que precisava ser mais, um pouco mais evoluída...mas como a gente teve uma reunião [...] vai ser de agora por diante [...]*”; A4 destaca que “[...] *agora vai ter normas [...]umas normas muito bem elevadas [...]*”. Como está registrado, há uma concordância em relação às normas que serão efetivadas, e os indivíduos terão de segui-las, ou seja, o comportamento dos indivíduos será alterado, uma vez que faz parte de um conjunto de operações de significados que estão em permanente ação (KANAANE, 1999).

Ao serem inquiridas sobre as normas – se elas interferem no relacionamento interpessoal entre as colegas – as participantes foram unânimes em dizer “*não*”. Porém, observa-se certa satisfação das entrevistadas, que percebem as normas como sendo uma forma de organização da instituição e do próprio trabalho, como A3 sugere “[...] *eu acho que tinha que exigir mais, como ‘tão’ exigindo agora*”. A4 argumenta “[...] *a ponto de vista das pessoas que não querem obedecer*” e A2 expressa “[...] *o chefe falou que vai ter que assinar advertência*”.

Quando as participantes foram interrogadas sobre colegas que “*mandam*”, que gostam de influenciar, dominar, manipular, ser autoritárias de dar ordens, ou seja, exercer o poder de alguma forma, todas responderam “*sim*”. Percebe-se, na afirmação das entrevistadas, que os atores inseridos na dinâmica organizacional buscam uma autonomia para melhor compreender as condições de poder de A sobre B, procuram que a realidade seja bem expressa para o domínio.

Mesmo o ator desprovido de poder pode exercer seu domínio com uma contrapartida mais poderosa que ele (QUIMET, 2003). A1 afirma “*é [...] chegou uma colega novata que queria fazer isso [...] ela quis impor...mal chegou já quis impor as condições dela [...]*”. A2 comenta que “*tem [...] queria mandar na gente*”. A3 argumenta que “*sempre tem uma [...] é nós ‘temo’ uma colega [...] ela quer saber mais que todo mundo, e sempre quer mandar do jeito dela [...]*”. A4 sugere que “*[...] tem sempre uma que toma uma atitude de chegar e dizer [...] olha [...] é [...] que nem a moça faltou, ela: tu pegou a chave [...]*”. E A5 explicita que “*tem [...] a gente não vai obedecer [...]*”. Nas afirmações sugeridas pelas entrevistadas, percebe-se que o poder é intrínseco a este meio e sempre há algo que colabora para que A tenha influência e poder sobre B.

Vale salientar que qualquer pessoa na organização pode manipular, exercer e lidar com o poder, para assim alcançar desempenho na esfera de resultados (DAFT, 2008). Atores desprovidos de recursos nas organizações exercem também uma forma de poder (SARAIVA; SANTOS, 2009), existindo uma relação de alguém que queira tomar posse de algo que está no controle de outra pessoa. Há, assim, uma relação de dependência de indivíduos ou grupos em relação a outros.

A4 (novata) explicita uma postura ostensiva, expondo que “*[...] elas viram que eu trabalhei bem rápida [...] conforme o que elas tão aqui muito tempo já fazem [...] aí elas perguntaram de onde eu vinha [...] aí eu falei que eu já tinha vindo de outra empresa e que eu trabalhava na mesma [...] função lá [...] então isso não me ‘levo’ a diferença*”. É possível notar que A4 quer mostrar que tem o poder de experiência – o poder baseado/legitimado pelo conhecimento. O discurso de A4 ilustra que ninguém está privado de certo poder; qualquer indivíduo, independentemente da posição que ocupe, nunca deixa de ter algum contrapoder, resistindo e produzindo efeitos sobre seus superiores e sobre seus próprios colegas (SROUR, 1998).

A respeito da relação de quem tem mais tempo de organização comparado a quem não tem, A1, A3, A4 e A5 apresentam o discurso de que não há diferença entre elas. A1 anuncia que “*[...] não tem diferença*”, A3 “*não*”, A4 e A5 comentam que “*é normal*”. Porém, nessa relação está A2, que aponta alguns problemas com a novata A4, fazendo o seguinte comentário “*só um probleminha com essa novata que entrou agora [...] se falta alguém aí a gente pega as chaves. Ela [...] pega as chaves e vai logo, limpa as salas pra não ‘limpá’ banheiro, ninguém quer banheiro [...]. Ela se acha [...] ela quer se impor, mandar em nós [...] ela não é de ficar com a gente [...] ela se isola [...]*”.

Percebe-se, no discurso de A2 em relação a A4, que há uma limitação no relacionamento entre A4 e as outras colegas. Há uma tentativa de manipulação, força e controle da situação em foco, com atitudes diferenciadas em relação aos colegas que fazem parte de um conjunto. Esta relação que A4 tem com as colegas é uma questão múltipla de submissão, domínio e autoridade no mesmo nível hierárquico e nas correlações de forças constantes aos domínios onde são exercidas. Esta ação de tentativa de poder faz parte de lutas e afrontamentos contínuos, transformando-os, reforçando-os e invertendo-os (FOUCAULT, 2004).

*As relações de trabalho na organização interferem no comportamento dos atores quanto aos aspectos de poder – P3* as categorias de análise constituíram: percepção, relações sociais, atividades, confiança, estímulo-resposta, interesses, mudança, sarcasmo, interesses, amizades, habilidades. Já o resumo da teoria é referente a: 1) qualquer indivíduo no contexto organizacional pode exercer o poder e ter autoridade para conseguir os resultados desejados; 2) o poder é um caminho para modificar o comportamento de outro e uma pessoa pode usar o poder para adquirir mais poder; 3) não há como dissociar o poder da inclinação a exercê-lo, que provém da própria natureza ou condição humana.

A proposição três envolve as políticas de recursos humanos da instituição em relação ao setor competente. As questões abordadas referem-se a férias, horário de trabalho e demissões. Nesta abordagem, foram trabalhadas questões que envolvem as relações sociais, confiança, interesses, sarcasmo, interesses, habilidades, entre outras.

Quando arguidas sobre o horário de trabalho, a entrevistada A1 comenta que “[...] entra às sete horas e sai só uma hora”. A3 discursa que “entra no mesmo horário e sai no mesmo horário”. A5 “tem três horários, tem um que é das sete a uma, da uma as sete, e das três e meia a nove e meia da noite”. As três participantes argumentam que há horário para entrar e sair, ou seja, todas entram no mesmo horário e saem no mesmo horário. Já A2 tem um discurso diferente, no qual questiona o horário de alguns colegas: “eu chego aqui todo dia sete, seis e trinta e cinco eu nunca chego aqui sete horas [...] não gosto de chegar atrasada. Mas tem gente que chega sete e quinze, sete e meia”. A4 (novata) explicita que “[...] no momento ele tá sendo [...] assinando numa [...] folha de ponto [...] a partir do dia 26 de agosto se não me engano [...] vai ser no crachá e no dedo [...] vai ser os dois”.

Pode-se perceber que há uma diferença nas colocações destas duas entrevistadas: A2 informa que não gosta de chegar atrasada, porém há colegas que não são responsáveis. Já A4 relaciona o seu discurso sobre como está sendo controlado o ponto de entrada e saída.

Argumenta, ainda, que o ponto é assinado, mas será eletrônico e, então, todos terão que se identificar pelo crachá e pelas digitais. Porém, quando solicitado que respondessem sobre se há alguma diferenciação em relação ao horário de entrada e saída dos colegas, três entrevistadas pontuaram que: A1 “[...] não, tem gente que chega atrasado, tem outros que querem sair antes de uma hora”. Já A2 “tem quem chega atrasado [...] depois da hora [...]”. E por último, A4 “sempre tem um que chega mais cedo, sempre tem um que chega mais tarde [...]”.

Nesta conexão, a percepção que se tem está relacionada às diferenças na esfera da responsabilidade, onde fica evidente que há uma relação de ação – organização – comportamento e poder, independente do nível hierárquico dos atores envolvidos no ambiente (CLEGG, 1996). Surgem, no campo organizacional, comportamentos que levam o homem a expressar um poder direto e pessoal sobre as esferas da vida individual.

O cotidiano das organizações leva o indivíduo, que é um jogador, a um território eminentemente político, no qual o ator tenta compreender o espaço do qual faz parte. Essa relação desperta nos atores uma competição árdua pelo seu espaço nas relações de poder (GULATI; PHANISH, 2009). A relação envolve o comportamento e a motivação que, quando combinados com as capacidades e habilidades do indivíduo, têm resultados na produtividade humana.

*Em relação aos atores na IES comparam os seus comportamentos quanto a prática de gestão e relações de trabalho, tendo diferenças pontuais na forma como os atores lidam com os tipos de poder – P4 as categorias de análise consistiram em: benefícios, normas, regras, políticas, grau de escolaridade, horários de trabalho, experiências, tratamento do superior, férias. O resumo da teoria é referente a: 1) o homem que se comporta é um ser em processo, em constante transformação; 2) algumas atividades que são executadas têm um conjunto de normas e que são preestabelecidos, muitas vezes o colaborador não tem ideia do quê e por que está realizando determinada atividade; 3) ações executadas resultam de um processo de controle disciplinar; 4) os indivíduos fazem parte de instituições que são regidas por normas.*

Nesta proposição estão relacionadas as questões relativas às relações de trabalho na IES envolvendo benefícios, políticas, horário de trabalho, experiências, tratamento com o superior hierárquico, confiança, etc. No quesito relacionamento, o discurso das entrevistadas foi: A1: “é ótimo [...]”, percebe-se que ela se relaciona bem com todos os colegas e que não há distinção de relação nem com um e nem com outro. Já A2: “[...] nunca o chefe me

*chamou a atenção para conversar sobre problema... tem umas colegas da gente que têm problema com a outra, já foi chamada a atenção, e não teve jeito [...]”.*

Fica evidente que A2 não se envolve em problemas e nem gosta de ser chamada a atenção. Esse contexto compreende o poder como uma prática, que não está apenas fundamentada em uma interação complexa e incoerente entre os indivíduos coletivos da ação, referindo-se, neste sentido, a uma aptidão ou estado de mobilização, não havendo como separar o exercício do poder, pois o mesmo provém da natureza humana.

Já A4 tem o seguinte relato “[...] *por não querer me acompanhar com elas... ‘tá’ sentada ali por que [...] porque elas já tem mais tempo e eu [...] sei que além de eu ser novata [...] eu não posso ‘tá’ fazendo isso eu ‘tô’ dentro da empresa [...] ‘tô’ aqui para trabalhar, eu não posso ficar de turminha [...] se a gente puder evitar conversas é melhor [...]”.* Nesta relação percebe-se que o relacionamento com as outras colegas é bastante complexo, havendo uma disputa de situações variadas, que englobam comportamentos, atitudes, interesses e poder. Nessa relação, ninguém se utiliza do controle e nem investe no mesmo se não for para o seu próprio benefício, já que essa é a chave para a manutenção do poder (FARIA, 2006).

Em relação à questão sobre como a entrevistada lida com comportamentos de colegas que querem impor fatores ou situações no ambiente, A1 notifica que: *“quando começa a fazer isso, olha, eu já não quero mais conversa, eu me afasto dela porque eu penso assim que ela vai acabar me prejudicando, ou eu ‘vô’ prejudicar ela, porque se ela vem [...] simplesmente ‘vô’ deixar ela de lado, para que não venha interferir no trabalho [...]”;* A2 comunica: *“eu nem ‘dô’ atenção”.*

No discurso das duas entrevistadas, pode-se observar que há um repúdio em relação a este tipo de comportamento e que há colegas que querem impor atividades, horários e diversas outras situações. Assim, descobrir o porquê e as causas dos comportamentos dos indivíduos é um desafio, envolvendo a cada dia mais pessoas com as mais extremas complexidades de diferenças e formas de explicação (KAHHALE; ANDRIANI, 2002).

Essas situações ficam claras nos discursos de A1 e A2, uma vez que as atividades organizacionais têm as suas perspectivas de realizações inseridas num ambiente de poder e influência, o que independe de níveis hierárquicos e de quem são os detentores de poder que, em graus diferenciados, interagem com a autoridade (KANAANE, 1999). Nesse relacionamento entre as entrevistadas e suas colegas, pode-se verificar que a relação de A sobre B está integralmente vinculada às conexões de convivência social que são definidas pelo poder. Este poder se compromete com o ator, em uma conexão de uns sobre os outros,

compreendendo tal domínio como um emaranhado de relações que misturam todo o corpo social.

No conjunto exposto, compreende-se que o poder não é apenas de cima para baixo, mas também se origina nas diversas relações de força, surgindo também lateralmente, ou seja, entre o mesmo nível hierárquico (ALCAPADINI; ALMEIDA, 2000). Na relação das duas entrevistadas, percebe-se que há uma tentativa de fazer com que haja a submissão ao domínio e à autoridade do outro que está vinculado ao mesmo nível hierárquico (FOUCAULT, 2004).

Nos discursos sobre como cada uma se comporta diante dos interesses próprios a serem realizados e aos dos outros, A1 comunica que, quando há necessidade de que seus interesses sejam aceitos e realizados, procura fazer o seu trabalho sem solicitar ajuda de ninguém. Também informa que nem todas gostam de ajudar, e que elas sabem que é preciso ajudar, porém não há uma relação de coleguismo. Verifica-se, nesse cenário, uma relação de poder, na qual estão vinculadas questões relacionadas ao “eu”, ou seja, a certo egoísmo, individualidade e até mesmo uma manipulação de interesses próprios.

Essa perspectiva está explícita no discurso de A1, que compartilha “[...] *eu procuro não ocupar tanto elas, assim com o meu serviço. Se deu pra eu fazer ali rapidinho eu faço, senão eu não chego [...] é que nem todas gostam de ajudar. Tem muito serviço pra fazer elas ‘tão’ vendo mas não chegam[...] fulana você ‘tá’ com muito serviço eu já terminei e ‘vô’ te ajudar, então como isso não acontece de uma ajudar a outra então eu não ‘vô’ atrás*”. Vale salientar que qualquer ator, sozinho, não é capaz de satisfazer as suas vontades e necessidades, assim o homem, pelas suas limitações, precisa estar em interação com os outros (SCHEIN, 1982).

Já A2 e A5 expressam um discurso de colaboração, de controle, de manipulação, de dependência e troca. A1 relata: “*eu peço às pessoas que eu já pedi, já fizeram para mim, eu sempre ajudei então elas também me ajudam*”. A5 explana: “*no caso que a gente precisa tem a companheira que trabalha comigo quando ela tá sentido muita dor eu faço pra ela a mesma coisa e às vezes ela faz para mim para gente ficar certinho*”. Nesta relação torna-se óbvio que os atores estão trabalhando, conectados para atingirem objetivos comuns. Esse fenômeno é caracterizado por desejos, valores, expectativas, interesses e comportamentos diversos (CLEGG, 1996). Estes comportamentos levam o ator, que está internalizado nesse conjunto de fatores, a relações de ações de poder.

A4 tem um discurso mais agressivo em relação aos seus interesses, enfatizando que “*até o presente momento graças a Deus eu não precisei [...] mas assim eu já tenho uma*

*peessoa que conheci aqui dentro que a gente já tem uma amizade [...] e assim se for preciso eu vou chegar pra ela vou dizer olha fulana 'tô' precisando, eu 'vô' chegar pra ele (chefe) e vou dizer olha não dá tempo eu preciso de uma pessoa, o senhor fala com ela".* No conjunto da resposta de A4 está internalizada a vivência de relações sociais; a mesma não teve a necessidade de solicitar ajuda de outras colegas, porém já tem uma amizade com uma pessoa, caso necessite de colaboração.

Então, observa-se, também, que há um receio de chamar alguma colega, como compartilha “[...] olha, fulana ‘tô’ precisando [...]”. Nesta relação, os atores, que ocupam lugares hierárquicos inferiores, não deixam de ter certo poder e, assim, se utilizam de variadas formas para se opor e conseguir resultados sobre os outros e seus superiores. Tais causas levam o indivíduo a ter comportamentos nos quais os valores e as crenças formam a estratégia para que o ator adote determinadas posturas em seu ambiente de trabalho (KANAANE, 1999).

*Já na forma e continuidade e manutenção de cada tipo de poder tem relação com o predomínio do exercício e transferência de pensamentos e comportamentos nas mudanças que ocorrem na equipe – P5* as categorias de análise constituíram: manipulação, medo, dominação, conflitos, controle, autoridade, repreensão, hierarquia, barganha, tempo de organização, salário, recompensas, coerção, informação. No que diz respeito ao resumo da teoria é referente a: 1) o comportamento dos indivíduos é sempre uma condição de atividade, até mesmo a passividade é o resultado de uma escolha; 2) poder abrange uma aptidão de fazer um ator realizar algo que de outra maneira não o faria; 3) exercer influência sob outros indivíduos, como meta de chegar a uma consequência positiva; 4) indivíduos que detêm o poder dominam o ambiente pelo qual podem direcionar as atitudes dos outros; 5) todo ator, por mais desprovido que seja, pode exercer poder com uma contrapartida mais poderosa que ele; 6) o poder encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros.

Esta proposição objetivava levantar as percepções que as entrevistadas tinham em relação a aspectos concernentes manipulação, medo, conflitos, repreensão, coerção, hierarquia, entre outros. A IES estudada estava passando por reestruturações e as respondentes, por serem de um nível hierárquico menos elevado dentro da instituição, se recusaram a responder às questões. Os levantamentos foram conseguidos por meio das falas obtidas nas proposições anteriores e apresentadas nas falas de cada tópico em cada proposição.

## QUESTÕES DE PESQUISA *VERSUS* PROPOSIÇÕES

*P.1: as relações de poder na IES influenciam a trajetória pessoal e profissional do ator na organização:* Esta proposição foi comprovada. Há uma concorrência em relação à manipulação de uns sobre os outros. Esta manipulação reflete-se na trajetória pessoal e profissional dos atores. A influência ocorre no comportamento dos indivíduos em relação ao contexto no qual estão inseridos e assim surgem variados conceitos sobre o crescimento do ator na organização. Nesta relação estão as normas da instituição, que nem sempre são seguidas com responsabilidade.

*P.2: os tipos de poder são utilizados pelos atores na IES entre si:* Esta proposição foi ratificada. A comprovação surgiu no decorrer do marco teórico, por meio de uma análise em conjunto com a fala dos atores entrevistados. Os poderes, que foram encontrados durante a pesquisa, são: coercitivo, barganha, troca, informação, recompensa e o poder ilegítimo, que geralmente está ao alcance dos funcionários.

*P.3: as relações de trabalho na empresa interferem no comportamento dos atores quanto aos aspectos de poder:* Aqui também houve comprovação. Neste conjunto há uma interferência em relação a atividades e atitudes que são demonstradas entre as entrevistadas. Há uma animosidade entre as colegas de setor, principalmente na tentativa de manipulação de uns sobre os outros. A influência, o domínio e o controle também se encontram presentes nas expectativas que os atores têm em relação à convivência profissional.

*P.4: os atores na IES comparam os seus comportamentos quanto à prática de gestão e relações de trabalho, tendo diferenças pontuais na forma como os atores lidam com os tipos de poder:* A proposição em questão foi parcialmente comprovada. Estas relações possuem diferenças comportamentais, atitudinais, de força, de imposição e até mesmo afastamento entre as colegas de setor. A maneira de cada situação em relação aos fatos faz com que os atores lidem de forma diferente com cada integrante do setor. Alguns acreditam que a melhor forma é ignorar, causando, assim, diferenças entre A e B.

*P.5: a forma e continuidade e a manutenção de cada tipo de poder tem relação com o predomínio do exercício e transferência de pensamentos e comportamentos nas mudanças que ocorrem na equipe:* A proposição foi também confirmada. Há uma tentativa de manutenção de poder no setor. Há ocorrências de manipulação, controle, interesses e imposição, ou seja, a equipe não consegue integrar-se de forma harmônica e nem ter as

decisões em conjunto. A ação está internalizada em comportamentos que acabam tornando-se submissos a outros comportamentos.

As proposições P1, P2, P3 e P5 foram confirmadas, obtendo-se a comprovação de que o poder é inerente ao ser humano e que todo indivíduo tem sede do mesmo. Esse poder aparece em forma de imposições, manipulações de situações diversas, trocas, barganhas, coerção, informação, recompensa e também o medo. Estes poderes surgem quando há ajuda de uma para outra pessoa, ou quando A quer se sobrepor sobre B.

Os argumentos utilizados são diversos: horários rígidos, uso de uniformes, salas de aula e banheiros para limpar, folgas, tempo de experiências, enfim, tudo que diz respeito ao trabalho das entrevistadas. Comprovou-se também que sempre há alguém que quer se utilizar da imposição e “fazer média” com o chefe do setor. A proposição P4 foi parcialmente comprovada, pois está interligada com a P5.

### **Considerações finais**

Observou-se que as relações de poder se manifestam em diferentes situações e, ao mesmo tempo em que são influenciadas por particularidades organizacionais, recebem influência de particularidades pessoais e do contexto histórico e social, no qual o ator tem a sua vivência (profissional e pessoal). Os resultados revelaram que há uma negociação de poder entre os atores que têm mais tempo de instituição e um maior domínio com quem não tem. De acordo com os entrevistados, as relações de poder se manifestam em diferentes situações no contexto em que eles estão inseridos.

Foi possível, também, determinar os tipos de intervenção que estão sendo executados pelos atores nas relações cotidianas com seus pares. A investigação ressaltou algumas particularidades oriundas de situações específicas, que dependem da situação e do momento. Os atores com mais tempo de instituição utilizam-se de artimanhas como manipulação, controle, interesses e imposição sob os que têm menos tempo.

Essa ação estratégica de relações de poder faz parte do cotidiano dos atores investigados, pois tanto durante a entrevista quanto nas observações realizadas no decorrer das atividades, observou-se que há troca de favores, poder de barganha, de recompensa e de imposição, e que a informação também é muito explorada pelos atores no contexto da organização. Nessa relação, o poder também tem a sua manifestação e é influenciado pelas relações interpessoais. O exercício de poder instiga uma reação em quem está sendo

influenciado. Esse comportamento, por sua vez, instiga uma contrarreação em quem influencia e, assim, o tipo de ação ou reação que foi adotado aparentemente influencia na próxima ação. Há uma tendência à prática do poder na realidade, vivenciada pelos atores na instituição.

Os resultados mostram elementos que revelam que há dominância entre os atores do setor em foco. Há estratégias de poder que são utilizadas em um conjunto de situações diversas entre A e B ou B e A, ou seja, entre as funcionárias da limpeza, entre elas. Há também elementos que compõem a estrutura das relações entre os atores que estão inseridos na complexidade do poder, na qual os atores transformam o meio onde desempenham suas atividades. Também se constatou que há comportamentos de submissão – alguns atores subordinam-se a situações de manipulação, controle e imposições.

Há, também, o dominador e o dominado – o poder informal está presente nas relações interpessoais que A tem sobre B, aparecendo sob a forma de domínio, manipulação, imposição, controle e influência. O poder ilegítimo está explicitado durante toda a investigação, pois abrange a necessidade de influenciar o outro, mesmo que isso venha a trazer incidentes comportamentais nas relações sociais e interpessoais. As atitudes são demasiadamente egoístas e sem uma conexão com a realidade. Cada qual faz a sua atividade, sem estar preocupado com a atividade do outro e, quando possível, há um relacionamento de manipulação, ou seja, de poder ilegítimo. Há uma concorrência de comportamentos e atividades, em que o poder informal está intrínseco.

Com base no exposto, considera-se que os objetivos, ao que se propôs o trabalho, foram atingidos para analisar o poder informal de atores organizacionais desprovidos de cargos de chefia em situações do cotidiano de trabalho. Os estudos sugerem que as relações cotidianas no trabalho geram percepções que vão além do comportamento individual e das posições ocupadas pelos sujeitos no espaço laboral.

Ainda pode-se afirmar que não há poder sem um contexto e o contexto é organizado de acordo com o poder dos atores que nele transitam. É uma relação negociada que faz com que o poder somente seja exercido sobre alguém se esse alguém oferece a possibilidade de ser influenciado. Assim, o poder só pode ser desenvolvido por meio do intercâmbio entre atores em um determinado relacionamento; por isso, é uma relação de troca e negociação entre pessoas.

## INFORMAL POWER IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN BOA VISTA – RORAIMA

### Abstract

The informal power comes from the informal structure of the organization and tends to arise naturally, it does not have a formal leadership role and hierarchy, but it is recognized by the group. The aim of this study was to analyze the informal power of workers devoid of leadership positions in situations of daily work. In order to analyze the exercise of informal power in an organizational environment, a private Higher Education Institution – in Boa Vista (RR) – was chosen. With a research design based on data collection, this work was anchored in the qualitative approach to investigate a case study involving twelve employees in the area of general services. The data was collected using observation in the workplace and interviews. Five propositions about power relationships were built and (P1, P2, P3 and P5) were confirmed and just one was partially confirmed (P4). The results revealed that power is inherent to human beings and is manifested in different ways: command/control, manipulation of various situations, exchanges, bargains, coercion, information, reward, fear, rigid schedules and mandatory use of uniforms, among others.

**Keywords:** Informal power. Private institution of higher education. General services professionals.

### Referências

- ALCAPADINI, R; ALMEIDA, A. O. O feitiço inclui o feiticeiro: uma análise sobre a implementação de um escritório aberto. *Anais do Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração-ANPAD*, Florianópolis (SC), 2000.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução: L. A. Reto e A. Pinheiro. Lisboa : Edições 70,2009.
- BÜHER, I. R.; MARIN, L. C. Poder e cultura nas organizações. *Revista Eletrônica Administradores sem Fronteiras* – n.01, 2004.
- CLEGG, S. Poder e linguagem e ação nas organizações. In: Torres, O. L. S. (Org.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3a ed. São Paulo : Atlas, 1996.
- DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. 2a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- EISENHARDT, K. M; GRAEBNER. Theory building from cases: oportunities and challenges. *Academy of Management Journal*; v.40 n.1, p.25-32, 2007.
- FARIA, J. H. *Economia política do poder: fundamentos*. v.1. Curitiba : Juruá, 2006.
- FOUCAULT, M. A. *Hermenêutica do sujeito*. São Paulo : Martins Fontes, 2004.

- \_\_\_\_\_. *Estratégia, poder-saber*. Ditos e escritos, IV. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- FRANÇA, A. C. L. *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo : Saraiva, 2006.
- GULATI, R.; PHANISH, P. Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, v.20 n.2, p.38-53, 2009.
- HARDY, C; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo : Atlas, v. 2, 260 – 289, 2001.
- KAHHALE, E. M. Peters; ANDRIANI, A. G. P. A constituição histórica da psicologia como ciência. In: KAHHALE, E. M. P. (Org.). *A diversidade da psicologia: uma construção teórica*. São Paulo : Cortez, p.75-95, 2002.
- KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2a ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: princípios e tendências*. 2a ed. São Paulo : Saraiva, 2008.
- MÉSZÁROS, I. *A teoria da alienação em Marx*. São Paulo : Boitempo, 2006.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. 2a ed. São Paulo : Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. 16a ed. São Paulo : Atlas, 2006.
- QUIMET, G. Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 43 (1), 49-59, 2003.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8ª ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 2002.
- RODRÍGUEZ-GINORIO, A. Leadership and power: informal vs. Formal power structures and their effect on the leadership and power in the Organization. *Inter Metro Business Journal*, v.5, n.2, p.1-18, 2009.
- SANTOS FILHO, N. G. *O poder nas organizações: vertentes de análise*. Científico, v.2, n.1, agosto/dez, 2002.
- SARAIVA, L.A.S.; SANTOS, A. V. Estratégias de poder de atores sociais desprovidos de recursos organizacionais. *Anais do Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração-ANPAD*. São Paulo, 2009.
- SCHEIN, E. H. *Psicologia Organizacional*. 3a ed. Rio de Janeiro : PHB, 1982.
- SROUR, H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. 8a ed. Rio de Janeiro : Campus.

VROOM, G. Organizational Design and the Intensity of Rivalry. *Management Science*, v.52, n.11, p.1689-1702, 2006.

Data de recebimento: 01/05/2014

Data de aceite: 25/09/2014

**Sobre os autores:**

*Ana Paula da Rosa Deon* é Professora da Universidade Federal de Roraima (UFRR).

*Fernanda Ax Wilhelm* é Professora da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Endereço eletrônico: fernandaax@gmail.com

*Idonézia Collodel Benetti* é Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

*Jaqueline Silva da Rosa* é Professora da Universidade Federal de Roraima (UFRR).

*Denise Del Pra Netto Machado* é Professora da Universidade Regional de Blumenau (FURB).