

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
Mestrado Acadêmico em Administração

ANDRÉA SOARES DIAS

CONFIGURAÇÕES DE PODER NO TERCEIRO SETOR:
um estudo de caso sobre a ONG Cidade dos Meninos

Belo Horizonte
2008

ANDRÉA SOARES DIAS

CONFIGURAÇÕES DE PODER NO TERCEIRO SETOR:

um estudo de caso sobre a ONG Cidade dos Meninos

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Área de concentração: Organização e estratégia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Belo Horizonte
2008

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
Mestrado Acadêmico em Administração

Dissertação intitulada **CONFIGURAÇÕES DE PODER NO TERCEIRO SETOR:**
um estudo de caso sobre a ONG Cidade dos Meninos, de autoria da mestranda
Andréa Soares Dias, aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia. Orientador

Instituição: Faculdade Novos Horizontes

Assinatura: _____

Prof. Dr. Antônio Moreira Carvalho Neto

Instituição: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Assinatura: _____

Prof.^a Dr.^a Talita Ribeiro da Luz

Instituição: Faculdade Novos Horizontes

Assinatura: _____

Data de aprovação: ___/___/___

Belo Horizonte, 27 de fevereiro de 2008.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às minhas mães, Oscarina e Margarida, pelo amor e apoio incondicionais, pela paciência nos momentos de estresse e ausência; ao meu lindo pai (vivo em meu coração), avós e tios, pela herança genética de garra, força, coragem, determinação e exemplo de vida; e ao AMOR da minha vida, Sérgio.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, provedor de todas as coisas e apoio constante nesta caminhada;

Ao meu orientador, pela paciência e conhecimentos compartilhados; à Faculdade Novos Horizontes, pela bolsa parcial concedida no período em que era funcionária da casa;

À minha Mãedrinha por primeiro acreditar e investir em meu potencial;

Aos meus “Pais Acadêmicos”: Antônio Moreira Carvalho Neto, Roberto Patrus Mundim Pena e Helena Queiroz Coelho, os primeiros a acreditar e incentivar minha “veia” acadêmica – apostaram, acreditaram, incentivaram e compartilharam. Vocês têm responsabilidade direta em mais este Título;

À Cidade dos Meninos, na pessoa do Sr. Celso e de todos que colaboraram, por permitir e facilitar meu trabalho de pesquisa na instituição;

Ao “Expressinho”, amigos que o Mestrado está deixando de herança – Paulo e Cida. Por muitas vezes, nos momentos de desânimo, vocês foram força e alento nesta caminhada;

Ao meu lindo Pai, meus Avós, Irmãos e Tios que já se foram. Saibam que, apesar da dor da ausência, tenho em meu coração o exemplo, a garra, a vontade, a determinação, a coragem que vocês tinham. Cada dia estão mais vivos em meu coração. Sou grata por tudo que fizeram em vida. Retribuo com mais esta conquista;

A Fernanda Cordeiro, amiga e estatística, pelo carinho e apoio técnico;

A Bíblia diz: “Os últimos serão os primeiros”. Então, seguem os últimos dos meus agradecimentos;

Às minhas duas Mães, Oscarina e Margarida, pelo amor e apoio INCONDICIONAIS, pela paciência nas horas de estresse, tensão e momentos de ausência. Vocês são meu patrimônio mais valioso. Por vocês, digo que valeu todo o sacrifício;

Neste último ano, tive a graça concedida por Deus de ter alguém muito especial na minha vida. Foram momentos árduos e difíceis, que exigiram paciência e compreensão. Mesmo assim, recebi muito AMOR, carinho, respeito e compreensão. A você, Sérgio, grande AMOR da minha vida, agradeço por tudo que fez e tem feito por mim.

Se eu não desisti, foi por causa de vocês.

AMO MUITO todos vocês.

Se queres progredir, não deves repetir a história, mas fazer uma história nova.

Ghandi

RESUMO

Esta pesquisa buscou, no contexto das relações de poder em organizações do Terceiro Setor, identificar qual(is) tipologia(s) de Configurações de Poder de Mintzberg explica(m) a realidade organizacional da entidade pesquisada: Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo. Para tanto, valeu-se da estratégia de pesquisa estudo de caso, sendo utilizado o questionário criado por Paz (1995), com base em Mintzberg (1983), validada em diversas pesquisas realizadas pela autora e por Ribeiro (2003), Oliveira (2003), Vargas (1998), Neiva (1999) e Alves (2001). Para o desenvolvimento da pesquisa, foram usadas como técnicas de análise e coleta de dados: análise documental, questionários fechados tratados por meio da estatística descritiva, Coeficiente de Correlação por postos de Spearman, Blocos Aleatorizados Completos - Teste de Friedman e Comparações Múltiplas – DMS – Método da Diferença Mínima Significativa.

Palavras-chaves: Poder. Configurações de Poder. Terceiro Setor

ABSTRACT

The present study sought in the context of the relations of power in the Third Sector organizations, identify what type(s) Configurations of Power of Mintzberg explains the reality of organizational entity searched: Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo. For both, earned itself a search strategy case study, using the questionnaire created by Paz (1995), based on Mintzberg (1983), validated in several surveys conducted by the author and by Ribeiro (2003), Oliveira (2003), Vargas (1998), Neiva (1999) and Alves (2001). For the development of the research used as techniques of analysis and data collection: documentary analysis; questionnaires closed treated by descriptive statistics, Coefficient of Correlation posts by Spearman, Aleatories Full Blocks - Test Friedman and Multiple Comparisons - DMS - Method of Minimum Significant Difference.

Key Words: Power. Configurations of Power. Third Sector

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ONG – Organização Não Governamental

CE – Coalizão externa

CI – Coalizão interna

ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

SSVP – Sociedade São Vicente de Paulo

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – A organização Instrumental	27
FIGURA 2 – O sistema Fechado	28
FIGURA 3 – A Autocracia	29
FIGURA 4 – A organização Missionária	30
FIGURA 5 – Meritocracia	31
FIGURA 6 – A Arena Política total	32
FIGURA 7 – Setores socioeconômicos	34

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Gráfico de barras para a variável <i>sexo</i>	52
GRÁFICO 2 – Gráfico de barras para a variável <i>Idade</i>	53
GRÁFICO 3 – Gráfico de barras - <i>Sexo por idade</i>	54
GRÁFICO 4 – Gráfico de barras para a variável <i>escolaridade</i>	55
GRÁFICO 5 – Gráfico de barras - <i>Sexo por escolaridade</i>	56
GRÁFICO 6 – Gráfico de barras para a variável <i>setor</i>	57
GRÁFICO 7 – Gráfico de barras para a variável <i>setor, por sexo</i>	58
GRÁFICO 8 – Gráfico de barras – <i>Escolaridade, por setor</i>	59
GRÁFICO 9 – Gráfico de barras para a variável <i>tempo de serviço</i>	60
GRÁFICO 10 – Gráfico de barras - <i>Sexo por tempo de serviço</i>	61
GRÁFICO 11 – Gráfico de barras - <i>Setor por tempo de serviço</i>	62
GRÁFICO 12 – Gráfico de barras - Configuração de Poder Missionária	64
GRÁFICO 13 – Gráfico de barras - Configuração de Poder Meritocracia	65
GRÁFICO 14 – Gráfico de barras - Configuração de Poder Autocracia	66
GRÁFICO 15 – Gráfico de barras - Configuração de Poder Sistema Fechado ...	67
GRÁFICO 16 – Gráfico de barras - Configuração de Poder Instrumento Partidário	68
GRÁFICO 17 – Gráfico de Boxplot - Configurações de Poder	69

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Teste de Correlação de Spearman para as variáveis analisadas	63
TABELA 2 - Medidas de resumo e variabilidade para as Configurações de Poder	68
TABELA 3 - Média das escalas consideradas para as Configurações de Poder..	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa	15
1.2 Problema	17
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 O poder em Weber	18
2.2 O poder em Mintzberg	21
2.2.1 As Configurações de Poder de Mintzberg	21
2.2.1.1 As Coalizões	22
2.2.1.2 As tipologias	25
2.3 O Terceiro Setor e a Responsabilidade Social de Empresas no Brasil	33
3 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	38
4 METODOLOGIA	40
4.1 Tipo de pesquisa	40
4.1.1 Quanto aos meios	40
4.1.2 Quanto aos fins	41
4.2 Coleta e análise dos dados	41
4.2.1 Amostragem	43
4.2.2 Sujeitos da pesquisa	46
4.2.3 Coeficiente de Correlação por postos de Spearman	46
4.2.4 Hipóteses a serem testadas	47
4.2.5 Blocos Aleatorizados Completos - Teste de Friedman	48
4.2.6 Comparações Múltiplas – Método da Diferença Mínima Significativa ...	50
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
5.1 Verificação de Correlações Significativas - Coeficiente de Correlação por postos de Spearman	63
5.2 Estatística Descritiva – Configurações de Poder	64
5.3 Medidas de Resumo e Variabilidade	68

5.4 Aplicação do Teste de Friedman	70
5.4.1 Hipóteses a serem testada pelo teste de Friedman (caso com empates)70	
5.5 Distância Mínima Significativa – DMS – a configuração dominante	71
6 CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS	75
ANEXO	78
APÊNDICES	81

1 INTRODUÇÃO

As organizações são ambientes de estudos dinâmicos. Um pesquisador mais atento pode perceber o movimento das pessoas e dos grupos em direção à realização dos seus interesses e/ou dos interesses da organização. Essa dinâmica afeta diretamente os resultados das empresas como um todo, além de construir uma “ordem social” organizacional. Mas o que verdadeiramente orienta o movimento dessas pessoas? Uma das variáveis explicativas dessa dinâmica é o poder.

O poder é intrínseco a qualquer relação, estando presente e ainda mais visível nas organizações. É um elemento presente na teoria das organizações e nas Ciências Sociais em geral. Tem sido vastamente debatido e se mostrado como ferramenta de compreensão das organizações. O poder aqui estudado versou identificar a tipologia de poder dominante em uma organização de Terceiro Setor, tendo como base a teoria de Mintzberg (1983). Este autor, em seus estudos, classifica as empresas em seis configurações de poder complementares entre si. Para maior entendimento desta pesquisa, esta foi dividida em seis capítulos.

No capítulo 1, abordam-se as razões de sua constituição, tais como: justificativa, problema e objetivos. No capítulo 2, descreve-se o referencial teórico, constituído, basicamente, pelo poder, à luz dos ensinamentos de Weber e Mintzberg, e os estudos sobre o Terceiro Setor. No capítulo 3, faz-se a contextualização da pesquisa. No capítulo 4, apresenta-se a metodologia. No capítulo 5, desenvolve-se a análise dos resultados. No capítulo 6, formulam-se as considerações finais.

1.1 Justificativa

O interesse pelo tema de pesquisa proposto neste trabalho surgiu da participação anterior da autora em uma pesquisa acadêmica que analisou as práticas gerenciais voltadas ao público interno desenvolvidas por Organizações Não Governamentais (ONG) mantidas por empresas privadas signatárias do programa “*Global Compact*”,

em Minas Gerais (PENA et al, 2004). Tal pesquisa avaliou os avanços, os conflitos e as possibilidades de aprofundamento da postura ética nos negócios com relação ao tratamento dos seus trabalhadores. Dessa forma, suscitaram-se inúmeros questionamentos em relação à tipologia das configurações de poder no contexto das políticas e práticas organizacionais em uma organização de Terceiro Setor.

A pesquisa realizada assume real significância em função de a temática do Terceiro Setor, da Responsabilidade Social Empresarial e das Relações de Poder estar adquirindo cada vez maior importância no campo das Ciências Sociais e Humanas, com destaque para a Administração. Os resultados deste trabalho serão de grande utilidade também para a empresa pesquisada, que poderá consolidar sua organização, entender a dinâmica de poder em suas relações intraorganizacionais, e fornecer arcabouços teóricos para a comunidade acadêmica como um todo.

As relações de poder presentes nas práticas gerenciais de organizações do Terceiro Setor são permeadas por grandes conflitos de interesses. De um lado, há a empresa, que busca legitimar seu título de “responsável socialmente”, mediante uma atuação social; de outro lado, a ONG, que se justifica no atendimento social, procurando cumprir integralmente o objetivo para o qual foi criada. Em outra instância, observa-se que os beneficiários das ONGs constituem uma terceira vertente nessa relação de poder, tendo em vista estarem em situação de dependência no processo.

Nota-se que as relações de poder intra-organizacionais apresentam aspectos diferenciados em cada organização e que essas interferem nas políticas e práticas organizacionais. Cada organização em particular, segundo Mintzberg (1983), apresenta uma tipologia de configuração de poder dominante, não havendo uma organização com um tipo “puro”. Este trabalho propõe-se a identificar a(s) tipologia(s) de configurações de poder dominante(s) na ONG Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo - SVP.

1.2 Problema

O contexto das relações de poder em organizações de Terceiro Setor é caracterizado por uma grande complexidade, devido à existência de um pólo significativo de poder externo à organização. Esse pólo externo é caracterizado por Mintzberg (1983) como “coalizão externa”. Assim, o ambiente interno dessas organizações pode ser alterado em função de agentes externos, bem como da ação dos atores organizacionais que, segundo o autor, seriam as “coalizões internas”.

Portanto, deseja-se identificar qual(is) tipologia(s) de Configurações de Poder de Mintzberg explica(m) a realidade organizacional da ONG Cidade dos Meninos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar qual(is) tipologia(s) de Configurações de Poder de Mintzberg explica(m) a realidade organizacional da ONG Cidade dos Meninos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar a(s) tipologia(s) de Configurações de Poder caracteriza(m) a ONG Cidade dos Meninos.
- Identificar a estrutura organizacional da Cidade dos Meninos;
- Identificar as coalizões internas e externas;
- Identificar os principais influenciadores, sistemas de influência e sistemas de meta da organização estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em face do crescimento e do aumento da complexidade das empresas, o poder é um elemento presente na teoria das organizações e nas Ciências Sociais em geral. Seu conceito tem sido amplamente discutido e se mostrado como ferramenta de compreensão das organizações.

2.1 O poder em Weber

O poder é, historicamente, fonte de conflito e cobiça. Por exemplo, o conflito de interesses entre a remuneração justa (trabalhador) e a mais-valia (empregador) é mantido em equilíbrio pelo detentor do capital, pois é ele que exerce, na organização, a dominação, forma de poder que Weber (1999a) considera legítima. Legítima, por ser aceita e validada pelo exercício do poder das pessoas e dos sistemas a ele submetidos. O poder, aqui caracterizado como dominação, para Weber (1999a, p.139) “é a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de um determinado grupo de pessoas. Não significa, portanto, toda a espécie de possibilidade de exercer “poder” [...] sobre outras pessoas”. Relaciona-se diretamente com o poder e, em seu sentido mais amplo, traduz-se na possibilidade de imposição da vontade própria a outros. Contrariando Marx em sua forma determinística de poder, Weber (1999b) define este conceito como a possibilidade de uma pessoa ou grupo de pessoas persuadirem sua vontade sobre outra que seja oposta a ela – controle de todos os recursos que estão ao seu alcance, influenciando-o em determinadas ocasiões. O poder “economicamente condicionado” não é o mesmo “poder” em geral. O poder econômico pode emergir de um outro poder já existente.

Para o autor, nenhum poder é satisfeito por meio de situações materiais, afetivas ou, mesmo, racionais referentes a valores, e sim por meio de sua legitimidade. “A ‘legitimidade’ de uma dominação – já que guarda relações bem definidas para com a

legitimidade da 'propriedade' – tem um alcance que de modo algum é ideal" (WEBER, 1999a, p. 140).

Existem três tipos puros de dominação legítima – poder legítimo: dominação racional; dominação tradicional; e dominação carismática. Entretanto, Weber (1999a) deixa claro que não existe o poder único e "puro", e sim, nos diversos contextos, a existência de um ou mais tipos de poder influenciador. Desenvolvem-se, a seguir, os tipos de poder legítimo e as principais características, descritas por Weber (1999b).

A legitimidade do poder caracteristicamente racional está alicerçada nas ordens estatuídas (pactuadas ou impostas) no poder dos que estão nomeados a exercer a dominação, na estrutura racional-legal (também chamada pelo autor de "burocrática"). Obedece-se à ordem legalmente estatuída e aos comandos por ela determinados. Busca-se atingir fins objetivamente desejados.

Neste caso, o portador individual do poder de mando está legitimado por aquele sistema de regras racionais, sendo seu poder legítimo, na medida em que é exercido de acordo com aquelas regras. Obedece-se às regras e não à pessoa, ou então baseia-se o poder de mando em *autoridade pessoal*. Esta pode encontrar seu fundamento na tradição sagrada [...] *tradição* que prescreve obediência diante de determinadas pessoas (WEBER, 1999b, p. 197-198).

O poder tradicional baseia-se na crença diária às tradições, que existem desde sempre, e nas pessoas que possuem autoridade em função destas crenças. A obediência, neste caso, é à pessoa nomeada pela tradição aos hábitos devocionados cotidianamente. Predominam aí características patriarcais e patrimonialistas.

A submissão pessoal ao senhor que garante a legitimidade das regras por este estatuídas, e somente o fato e os limites de seu poder de mando têm, por sua vez, sua origem em "normas", mas em normas não estatuídas, sagradas pela tradição. Mas sempre prevalece na consciência dos submetidos, sobre todas as demais idéias, o fato de que este potentado concreto é o "senhor"; e na medida em que seu poder não está limitado pela tradição ou por poderes concorrentes, ele o exerce de forma ilimitada e arbitrária, e sobretudo: sem compromisso com as regras (WEBER, 1999b, p. 234).

O poder tipicamente carismático constitui-se na reverência do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por ela criadas (características pessoais). Neste caso, a obediência é ao líder carismaticamente constituído, por seu comportamento exemplar e crença no seu carisma. Nesta tipologia, a busca é por chegar-se a objetivos coletivos. “O carisma pode ser, e naturalmente é, em regra, qualitativamente singular, e por isso determina-se por fatores internos, e não por ordens externas, o limite qualitativo da missão e do poder de seu portador” (WEBER, 1999b, p. 324).

Em geral, Weber (1999) considera que as formas de poder têm por base as situações de interesse, mas que, no percurso do seu desenvolvimento, tendem a transformar-se em relações de autoridade formalmente regulamentadas.

O poder organizacional, para Weber (1999), fundamenta-se na estrutura hierárquica e na relação entre os diversos níveis com legitimação desse poder, pois o inverso, o poder ilegitimado, desestrutura a dominação.

Baseada na crença, na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação. [...] obedece-se à ordem impessoal, objetiva e legalmente estatuída e aos superiores por ela determinados, em virtude da legalidade formal de suas disposições e dentro do âmbito de vigência destas (WEBER, 1999a, p. 141).

Da mesma forma, Weber (1999b) considera que o empregado possui maior ou menor grau de controle sobre suas atividades. Ele tem a possibilidade do exercício do poder em favor ou contra os interesses da empresa. Atribui-se ao poder uma característica bilateral. Mintzberg (1983), com base em Weber, estabelece que o poder, além da característica de bilateralidade, não existe em uma forma “pura” nas organizações; constitui-se na capacidade de afetar resultados organizacionais. Dessa forma, entra-se em uma outra perspectiva de poder, caracterizando-o dentro da organização.

2.2 O poder em Mintzberg

O poder não está tão-somente em quem, mas também em seu exercício: quando, como e por quê, segundo Mintzberg (1983). Não passa da capacidade de alterar resultados organizacionais. O autor contempla em sua teoria os níveis individual e coletivo, interno e externo, intra e entre grupos. Considera a organização como um jogo de poder, no qual os diversos jogadores buscam controlar as decisões organizacionais. Neste jogo, o time vitorioso é composto por um conjunto de influenciadores com objetivos comuns. Entretanto cada jogador utiliza seus sistemas de influência, buscando agregar novos jogadores e o controle. É a maneira como é realizada essa estratégia de atuação que irá determinar o tipo de configuração de poder dominante na organização.

2.2.1 As Configurações de Poder de Mintzberg

Mintzberg (1983), em sua obra, propõe-se a definir exatamente o conceito de poder, explicando quem o detém, quando, como e por quê. Segundo o autor, para melhorar o funcionamento interno das organizações e seu controle, é necessário entender as relações de poder que as circundam e, conseqüentemente, o que afeta seu desenvolvimento. Ele identificou em seus estudos organizacionais cinco bases de poder que irão influenciar diretamente: recurso; habilidade técnica; corpo de conhecimento; questões legais; e acessos à base do poder. Para o autor, o simples fato de possuir bases de poder não implica que se possuem resultados. É necessário buscar os agentes de influência e seus sistemas influenciadores na obtenção do poder e, com isso, apurar seus objetivos e resultados. Os influenciadores, segundo Mintzberg (1983), compõem a coalizão externa e a coalizão interna. Considera-se que a coalizão externa (CE) contém quatro grupos de influência: proprietários; associados; associações de empregados; e demais públicos que a envolvem. Pode ser: dominadora – há poucos influenciadores com poder direto; passiva – os influenciadores externos submetem-se à coalizão interna; e dividida – influenciadores com objetivos conflitantes acabam por dividir a coalizão

interna. A coalizão interna (CI), para Mintzberg (1983), possui quatro sistemas de poder: autoridade – padronização dos comportamentos individuais; ideologia – crenças e valores compartilhados; especialistas – poder entre os que detêm conhecimento; e político – subversão e/ou conversão do sistema existente em favor dos objetivos individuais. Desses quatro sistemas de poder, surgem os cinco tipos de CI, a saber: personalizada; burocrática; ideológica; profissional; e politizada. Existem, ainda, neste contexto organizacional os sistemas de metas – sobrevivência, eficiência, controle e crescimento das empresas (PAZ, 1995, 1997; MINTZBERG, 1983, RIBEIRO, 2003).

A correlação entre CE e CI, levando-se em consideração seus influenciadores, sistemas de influência e sistemas de metas, formou a tipologia das Configurações de Poder de Mintzberg (1983). O autor define seis configurações: Instrumental; Sistema fechado; Autocracia; Arena Política; Missionária; e Meritocracia.

2.2.1.1 As Coalizões

Um dos principais elementos da teoria das Configurações de Poder de Mintzberg são as coalizões, agentes que influenciam decisivamente as relações de poder organizacionais. Mintzberg (1983) preconiza dois tipos básicos de coalizões: externa e interna.

Na CE, existem três tipos básicos de influência: dominadora, passiva e dividida. À medida que as forças externas aumentam sua influência, esta tende a evoluir de tipologia – dominada > dividida > passiva (MINTZBERG, 1983).

A CE dominadora traduz-se pelo poder total de apenas um agente externo (podendo ser este uma pessoa ou um grupo coordenado), sobre a direção da organização, de forma constante. Desta forma, pode ter controle sobre a CI, mas também exerce poder por meio do consenso de um grupo de agentes externos. Um exemplo deste caso é o Conselho de Administração: a empresa sabe dos limites de seu poder e, em função disso, não ultrapassa os limites estabelecidos (MINTZBERG, 1983). Para

Ribeiro (2003), este tipo de coalizão é fortemente influenciado também por normas sociais, controle de membros e admissão de membros em conselhos, visando influenciar os resultados das empresas (ALVES, 2001; PAZ, 1995, 1997; MINTZBERG, 1983; RIBEIRO, 2003).

Quando a organização recebe pressão de diversos agentes externos, com interesses conflitantes, trata-se da CE dividida. Esses agentes utilizam todas as “armas” de que dispõem para legitimar seu poder, restrições formais e campanhas públicas, entre outras, muitas vezes, obrigando a empresa a seguir caminhos contraditórios.

Percebe-se uma divisão cada vez maior da CE. O poder destes agentes externos vai se diluindo e passa-se a ter um a atitude inativa frente à CI. Desta forma, a CE é caracterizada como passiva. Outra forma de CE passiva é demonstrada quando se tem uma fonte de poder na CI que acaba por dividir ainda mais a CE dominadora, neutralizando, assim, sua influência. Mintzberg (1983, p. 132) afirma que “uma CE dominada tende a debilitar a coalizão interna; uma CE interna dividida tende a politizar e uma CE passiva tende a reforçá-la”. Segundo Paz (1995, 1997), os sistemas de influência neste, caso é o resultado de cinco dimensões: regular-episódica; geral-focalizada; afastada-pessoal; iniciativa-destrutiva; e formal-informal.

Independente do tipo da CE, uma organização tem um sistema de influência com poder considerável: a CI. Esta pode ser vista sob a figura de sistemas de influência, sendo eles de autoridade, de ideologia, de especialistas e política.

No sistema de poder pela autoridade, a influência é formal e baseada no cargo, na posição hierárquica. Tal poder é considerado por Mintzberg (1983) como “legítimo”. Para Paz (1997), é o poder constituído para integrar os funcionários aos objetivos da empresa, padronizando e engessando os comportamentos individuais. É a conversão das metas pessoais em metas organizacionais. Neste caso os meios de influência podem ser pessoais: premissas e ordens diretas; e/ou burocrático: padronização por meio de planejamento e controle (RIBEIRO, 2003).

O poder pela ideologia está alicerçado em crenças, símbolos e mitos. Com os quais os funcionários compartilham e aceitam. Tal poder leva-os a ter lealdade e coesão com a empresa, vincula o empregado à organização, sem a necessidade de estabelecimento de controles formais (PAZ, 1997; MINTZBERG, 1983).

Em uma organização, o sistema de influência pode estar centrado nas mãos de quem detém o conhecimento. Identifica-se nessas organizações um sistema de especialistas, no qual há um deslocamento das decisões e da estrutura formal para as pessoas que possuem mais talento e capacidade (PAZ, 1997; MINTZBERG, 1983).

No sistema político, há uma inversão de valores, considerando o sistema de ideologia. Aqui, há uma subversão das metas e objetivos organizacionais em benefício dos individuais. Os influenciadores, dessa forma, causam uma ruptura nos outros sistemas de influência (ALVES, 2001; RIBEIRO, 2003; MINTZBERG, 1983).

Baseando-se nos quatro sistemas de poder, Mintzberg (1983) identificou cinco tipos de CI, espelhadas nos sistemas de poder:

- a. Personalizada: predomina o controle pessoal – sistema político, de especialistas e burocráticos fracos e sistema ideológico forte;
- b. Burocrática: predomina o controle burocrático – sistema ideológico e de especialistas fracos e o sistema político atua como resistência;
- c. Ideológica: predomina o controle ideológico – sistema político, de autoridade e de especialistas fracos;
- d. Profissional: predomina o controle de especialistas – sistema ideológico e de autoridade fracos e
- e. Politizada: predomina o controle político – não há um sistema dominante, ambiente organizacional muito instável.

Por fim, Mintzberg (1983) e Paz (1995, 1997) descrevem o Sistema de Metas, o qual influencia diretamente a eficiência e a eficácia da organização, tornando-se um estabilizador, colocando limites e critérios. São elementos desse sistema: sobrevivência, eficiência, controle e crescimento.

A interface entre CE e CI, abrangendo os sistemas metas, de influência e seus influenciadores, origina as tipologias das Configurações de Poder.

2.2.1.2 As tipologias

Além de Mintzberg, há autores que também teorizaram sobre as tipologias de poder. Os principais, citados inclusive por ele, são: Blau e Scott (1962), Etzioni (1961) e Rhenmam (1973).

Blau e Scott (1962), para a constituição das tipologias, baseiam-se em organizações que têm como premissa seus “beneficiários”; focam em sua teoria os objetivos, e não os resultados; privilegiam os agentes externos que atendem à organização. Em contraposição, Etzioni (1961) baseia-se na CI, no controle, no comportamento real da empresa. Rhenmam (1973), em sua forma cartesiana, correlaciona CE e CI em uma matriz dois por dois. Este autor privilegia os objetivos internos e estratégicos em uma das vertentes e os objetivos externos e institucionais na outra.

O que há de diferente na teoria de Mintzberg (1983) em relação aos demais autores repousa na premissa de que o autor sintetiza um grande número de dimensões do poder nas organizações em detrimento dos demais, que se limitam a uma ou duas.

Para Mintzberg (1983), não há uma organização que tenha um tipo “puro” de configuração de poder, e sim tendências de uma organização a um ou outro tipo. Apresenta-se, a seguir, um resumo dos seis tipos de configurações de poder preconizados por Mintzberg (1983):

- a. Instrumental – atende aos interesses de influenciadores externos; a coalizão interna é burocrática;
- b. Sistema fechado – a coalizão externa é passiva; o sistema de metas é claramente definido; a coalizão interna é mais utilitarista do que ideológica;

- c. Autocracia – poder no mais alto escalão; dispensa burocracias, não dando espaço a jogos políticos; coalizão externa passiva;
- d. Missionária – ideologia é o maior influenciador; centrada em uma missão que é dominante a toda a organização; líderes carismáticos são os maiores influenciadores;
- e. Meritocracia – os especialistas são os maiores influenciadores internos, por deterem o conhecimento; a coalizão interna é politizada; a coalizão externa se torna fraca em função do poder interno;
- f. Arena política – típica de organizações em crise ou em constantes transições; menor atuação das forças internas de integração; os conflitos podem ser externos e internos.

Nas organizações em que a tipologia de poder dominante é *Instrumental* observa-se um agente ou grupo externo (com objetivos em comum) dominante, com objetivos claros e determinantes, que acabam por dominar a CI com ações diretas. Dessa forma, transformam a empresa em um “instrumento” para o alcance dos seus objetivos. A burocracia (presente na CI) aqui é extremamente rígida e procede do exterior da organização. Não há espaços para jogos políticos. O sistema de produção é simples e padronizado, permitindo o uso de funcionários pouco especializados. Os membros da organização Instrumental vivem em função do sistema de vantagens e compensações impessoais. Como se pode observar na figura. 1, a organização Instrumental possui uma estrutura desenvolvida dentro da autoridade formal, descendo do agente externos, passando pelo diretor geral até chegar ao chão de fábrica (ALVES, 2001; PAZ, 1997; MINTZBERG, 1983 e RIBEIRO, 2003).

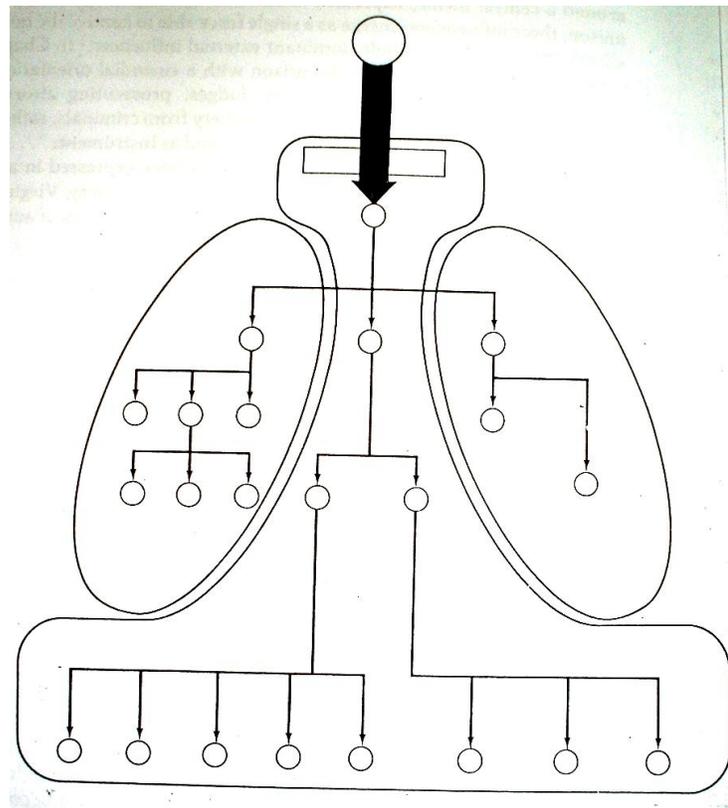


Figura 1 – A organização Instrumental

Fonte: Mintzberg, 1983, p. 381.

No *Sistema Fechado*, tem-se uma CE passiva, com o poder centrado na CI, que tem objetivos mais utilitaristas do que ideológicos. O controle burocrático se converge no sistema dominante, em que os agentes internos têm autoridade formal, trabalham com sistemas de metas claramente operacionalizadas. A falta de um controle externo concentrado (CE externa dispersa e desinteressada) faz com que a CI seja menos centralizada e burocrática do que as organizações instrumentais, sendo por isso mais politizadas. Na tipologia Instrumental, percebe-se uma cadeia de poder partindo de um agente externo, perpassando a alta diretoria, chegando até os operários. Já no Sistema Fechado percebe-se o início de uma crise desta cadeia, com o rompimento da relação entre a CE e CI, conforme mostra a figura 2 (ALVES, 2001; PAZ, 1997; MINTZBERG, 1983 e RIBEIRO, 2003).

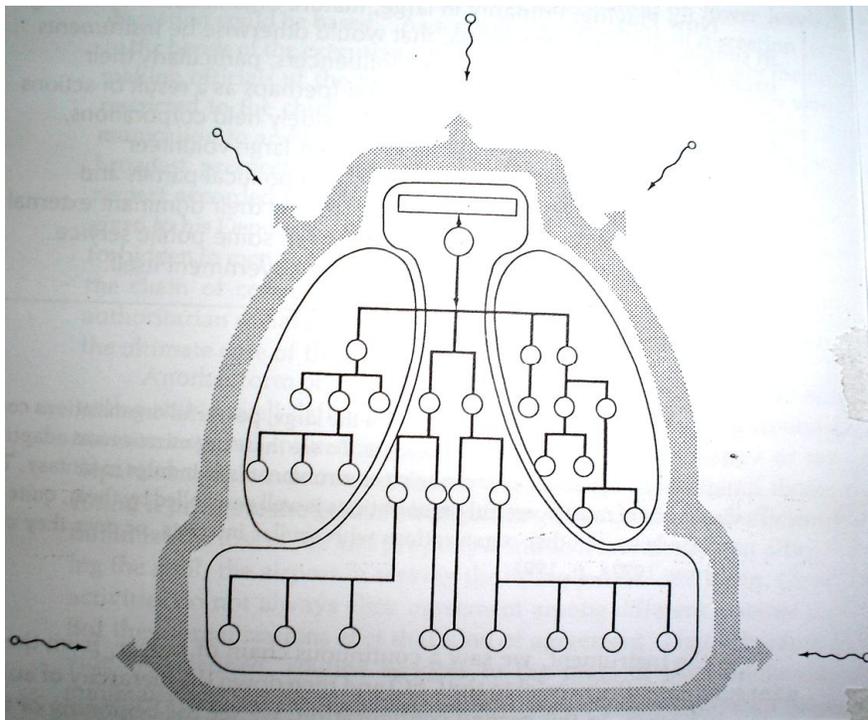


Figura 2 – O sistema Fechado

Fonte: Mintzberg, 1983, p. 395.

Na *Autocracia*, o poder está centralizado nas mãos do mais alto chefe da organização. Ele controla pessoalmente a CI, impedindo a influência de qualquer outra fonte. Neste caso, a CE é passiva. Se o alto chefe percebe a tentativa de uma influência externa, ele move a empresa em outra direção. Aqui há um menor fluxo entre as coalizões e não há espaços para jogos políticos. Esta tipologia é freqüente em organizações pequenas, jovens, menos visíveis e que estão passando por crises e possuem líderes fortes. Como mostra figura 3, o alto chefe governa de forma absoluta, de forma autocrática (PAZ, 1995, 1997; MINTZBERG, 1983).

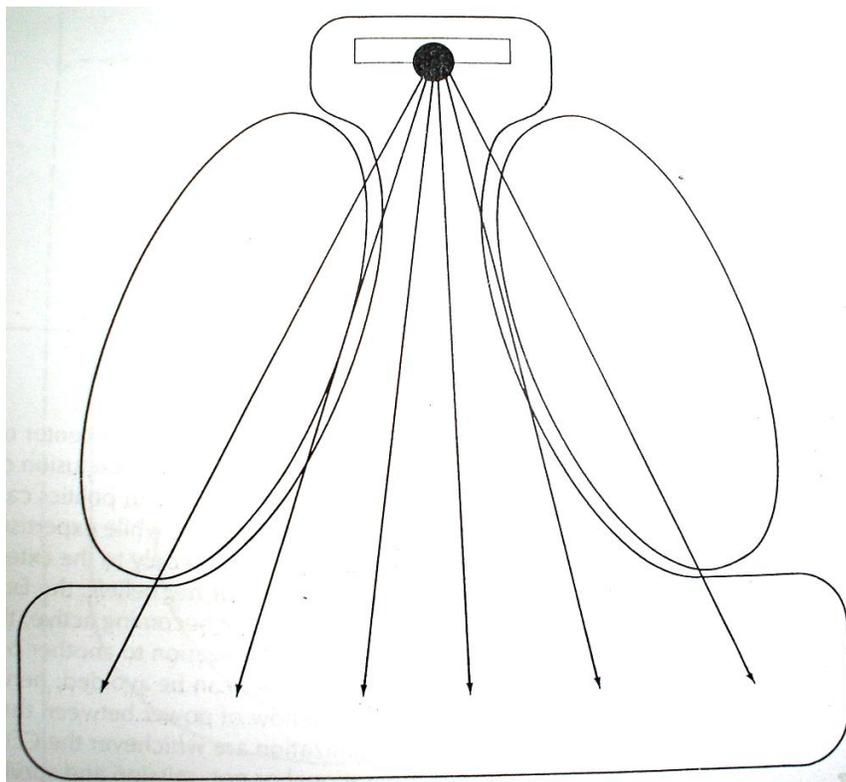


Figura 3 – A Autocracia

Fonte: Mintzberg, 1983, p. 418.

Na organização tipicamente *Missionária*, o protagonista principal é a ideologia com todos os seus membros e papéis secundários, que tornam a CE passiva. Com ideologia centrada na missão, a empresa é um lugar de sistemas de autoridade,

habilidade e político. Favorece uma identificação muito forte dos seus funcionários com as metas e objetivos ideológicos da organização. Mintzberg (1983) considera ter esse tipo de organização a forma mais pura de descentralização. O sistema de autoridade é frágil, há pouca especialização e diferença de *status* entre os membros. Todos participam de forma atuante, sem necessidade de muito controle. É a mais participativa e democrática das seis configurações, como pode ser observado na figura 4 (PAZ, 1995, 1997; MINTZBERG, 1983)

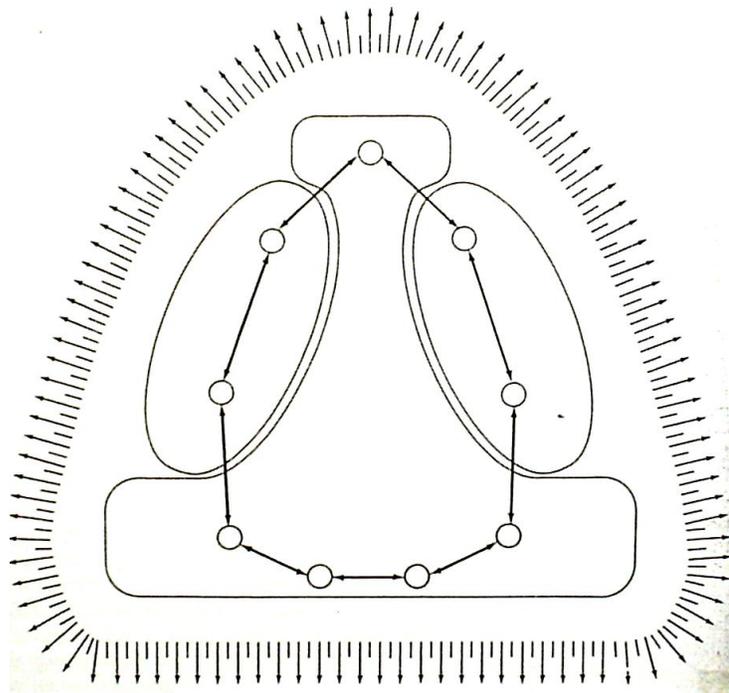


Figura 4 – A organização Missionária

Fonte: Mintzberg, 1983, p. 436.

Uma CI interna dominada por especialistas (detentores do poder em função do conhecimento que possuem) é uma das características principais da *Meritocracia*. Nesse caso, vê-se a ideologia dos profissionais dominar a ideologia da organização.

O sistema de autoridade é caracteristicamente fraco, com as chefias superiores com poder apenas configurado e de pouquíssima influência. A CI é politizada e a CE é passiva. Os objetivos formais da organização são facilmente deslocados para os pessoais dos especialistas. Como estes anulam as influências externas, tornam passiva a CE. A influência clara da CI pode ser traduzida na figura 5.

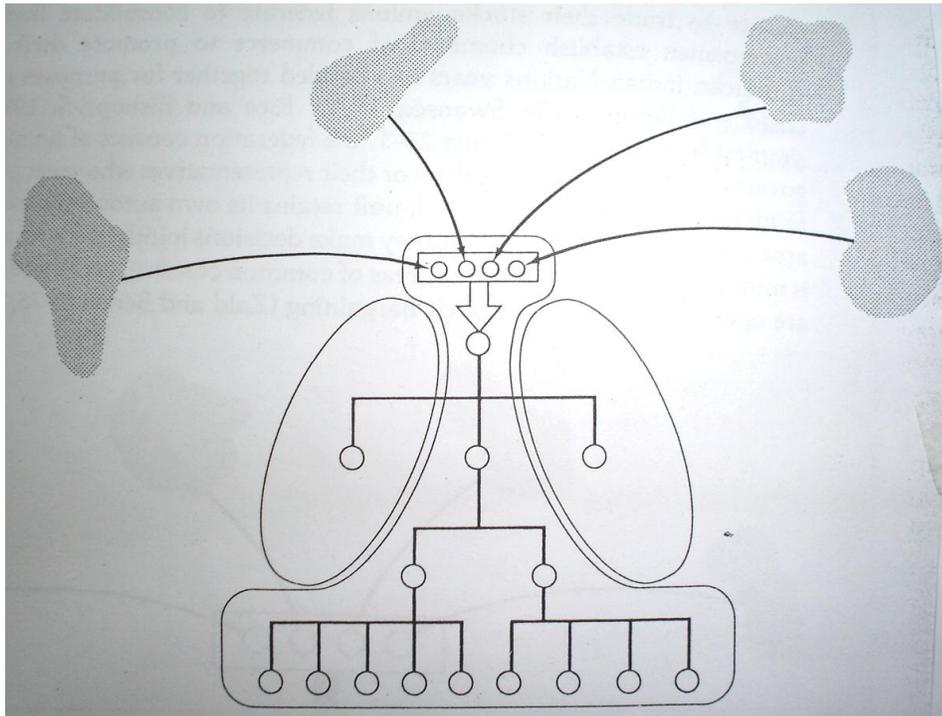


Figura 5 – Meritocracia

Fonte: Mintzberg, 1983, p. 461.

A organização é uma arena dominada pela atividade política, típica de uma organização em crise. Assim se define, basicamente, a tipologia *Arena Política*. A CE é conflituosa, podendo ser dividida, e a CI também pode estar conflituosa, passando a ser politizada. Aumenta-se a atividade política, por causar a diminuição das forças de integração. Os sistemas ideológicos e de autoridade são fracos e o ambiente é conflituoso, pelo fato de cada membro da organização perseguir seus objetivos pessoais. Os jogos políticos são largamente utilizados, traduzindo-se em

alianças e campos rivais. Quando há um prolongamento dessa crise, pode-se chegar à extinção da organização. Não há um influenciador claramente dominante, como se pode perceber na figura 6.

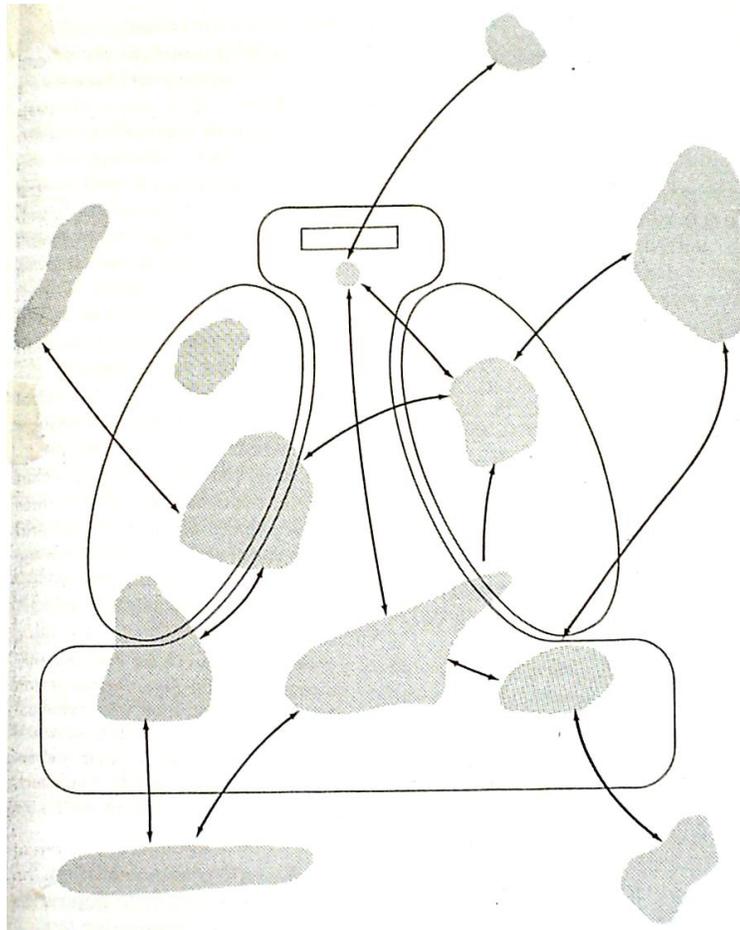


Figura 6 – A Arena Política total

Fonte: Mintzberg, 1983, p. 498.

Essas configurações não são estáticas. Dependendo do momento em que a empresa estiver atravessando, uma ou outra pode se mostrar dominante. Pode haver, até mesmo, mais de uma tipologia que retrate a realidade da empresa. Outro

fator preponderante é o tipo de organização, o qual pode ser forte indicador do tipo de configuração de poder existente (MINTZBERG, 1983). As organizações do Terceiro Setor constituem um desses casos. Em função da particularidade de seus objetivos e constituição, tornam-se um campo de estudo interessante do ponto de vista do poder.

2.3 O Terceiro Setor e a Responsabilidade Social de Empresas no Brasil

O tema “Relações de poder”, apesar de vastos estudos, ainda não está tão aprofundado nas ONGs. Com o notável crescimento do Terceiro Setor nas duas últimas décadas e apesar de os estudos serem crescentes, ainda há muito o que se definir e aprofundar nos estudos sobre as relações de poder nesse ambiente. A expressão *Terceiro Setor* teve seu marco inicial na década de 1970, nos EUA, para identificar, em particular, um conglomerado de empresas do qual faziam parte organizações sem fins lucrativos que promoviam ações como a produção ou distribuição de bens e serviços públicos (ALVES, 2002). Na década de 1980, a expressão *Terceiro Setor* caiu em desuso, quando se referia às atividades que não pertenciam ao Estado ou ao mercado, sendo retomada na década de 1990.

Alves (2002a) afirma que o a expressão *Terceiro Setor* origina-se de um conjunto de idéias da economia clássica, nas quais a sociedade é dividida em setores, considerando-se sua natureza econômica e jurídica, e seu caráter privado ou público. Segundo Carrion (2000) e Oliveira (2002), pode-se entender o Terceiro Setor como um complexo de organizações que compreende desde, e principalmente, Organizações Não-Governamentais (ONGs) a projetos sociais ligados a empresas, entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas e fundações, dentre outras. Para Fischer (2002), trata-se de empresas privadas, sem fins lucrativos, que atuam com fins coletivos ou públicos.

A diversidade das organizações que integram o Terceiro Setor é observada quanto a objetivos institucionais, ideologia, trajetória política, forma de atuação nos problemas sociais e nos modelos de gestão e relação com Estado, mercado e órgãos

internacionais, dentre outros aspectos. Essa diversidade é uma das características do Terceiro Setor. O que se discute, na ausência de consenso quanto ao alcance do seu conceito, são as terminologias usadas para se referir às organizações que o compõem (COSTA Jr., 1998).

Para Fernandes (2004), Terceiro Setor pode ser entendido como aquilo que é público, porém privado, ou, então, aquilo que é privado, porém público. Observa-se que, independente de sua natureza, o Terceiro Setor é uma interseção entre os demais setores. Tem características públicas quando atua nos campos em que o Estado deveria agir, mas, ao mesmo tempo, não se iguala a esse, por ser uma entidade gerida pela sociedade. Da mesma forma, não se equipara ao privado, pois, mesmo não sendo público, tem como fim o atendimento social. A figura 7 apresenta essa concepção:

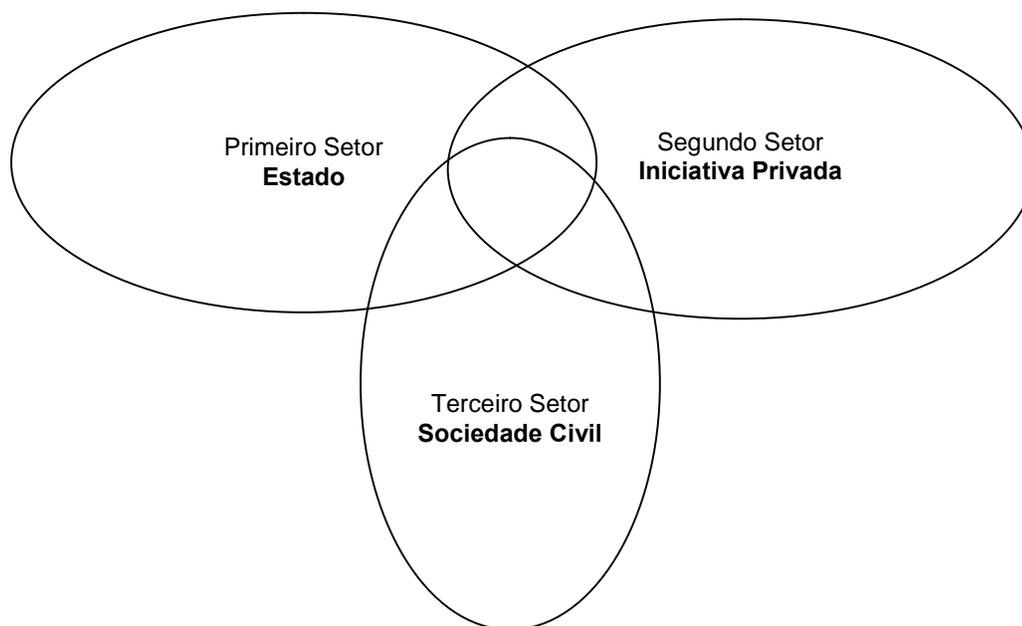


Figura 7: Setores socioeconômicos
Fonte: WADDEL (1999)

Sob a proteção da expressão *Terceiro Setor* encontram-se organizações de diferentes nuanças, como: associações comunitárias, igrejas e seitas; organizações

não-governamentais (ONGs); instituições filantrópicas; fundações; projetos sociais desenvolvidos por empresas; entidades sindicais; e Organizações Sociais (“OS”, como ficaram conhecidas no plano de Reforma do Estado do então ministro da Administração, Luís Carlos Bresser Pereira). Percebe-se que no arcabouço do Terceiro Setor encontram-se: organizações formalizadas legalmente e também as informais; empresas tanto de grande porte quanto de tamanho médio ou pequeno; organizações de caráter local, regional, nacional ou multinacional (FERNANDES, 1994); organizações financiadas por instituições públicas e privadas; e; até mesmo; organizações que não possuem um financiamento pontual (COSTA Jr., 1998). No quadro 1, Teodósio (2002) faz uma síntese das diferenciações das diferentes abrangências das organizações do terceiro setor.

Característica	Pólo 1	Pólo 2
Alcance de atuação	Âmbito local	Regional e internacional
Estrutura organizacional	Formalizadas / burocráticas	Movimentos sociais “efêmeros”
Natureza do trabalho	Trabalho voluntário	Trabalho remunerado
Orientação lucrativa	Sem geração de lucro	Lucro reinvestido
Agenda Reivindicativa	Interesses de grupos sociais específicos	Interesses sociais globais
Natureza da direção	Liderança eleita	Direção indicada
Fonte de financiamento	Recursos próprios	Estado/ organismos internacionais / empresas

Quadro 1: Abrangência das organizações do Terceiro Setor

Fonte: Elaborado por Teodósio (2002), a partir de CARVALHO (1997), FERNANDES (1994) e COSTA JÚNIOR (1998).

Segundo Teodósio (2002), há dois pontos em comum entre os tipos de organizações que compõem o Terceiro Setor: a falta do lucro como finalidade central em sua gestão e a meta final de proporcionar benefícios para toda a comunidade ou grupos sociais específicos. É notório também que há uma força articuladora nessas organizações, mas também podem ser várias, atuando ao mesmo tempo, como:

interesses econômicos, políticos e sociais; etnia; região; ideologia; orientação religiosa; opção sexual; tragédias particulares e comuns a um grupo, ambientais, etc.

É comum encontrar na literatura outros conceitos associados ao Terceiro Setor que abordam novas atitudes, que estariam sendo exigidas das empresas consideradas modernas, tais como: “Responsabilidade Social de Empresas”, “Responsabilidade Social Empresarial” e “Cidadania Empresarial” (TEODÓSIO, 2002).

No Brasil, segundo Lourenço e Schröder (2003), a responsabilidade social começa a ser discutida ainda nos anos de 1960, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que pregava que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui a função social, que se realiza em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade. Somente na década de 1990 é que o movimento da valorização da RSE ganhou forte impulso no Brasil, por meio da ação de entidades não-governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas pela questão, como: Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), na promoção do balanço social; Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), a primeira entidade que genuinamente se preocupou com o tema de filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial; e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que tinha por objetivo disseminar a prática social por meio de publicações, experiências, programas e eventos para seus associados e para os interessados em geral, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável, incentivando a formação de uma nova cultura empresarial com base em ética, princípios e valores (ETHOS, 2007).

O Brasil apresenta um quadro social deficitário, o que torna a prática de RSE de suma importância. A sociedade brasileira, de uma forma geral, mantém expectativas de que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento e que sejam agentes de uma nova cultura, atores de mudança social e construtores de uma sociedade melhor (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003). Porém, no Brasil o princípio de mais difícil implantação é o da responsabilidade social, principalmente pelos traços culturais da sociedade e das filosofias empresariais prevalentes entre as organizações brasileiras, que colocam os interesses dos acionistas em primeiro lugar, em detrimento de suas outras partes constituintes.

A questão social *versus* a questão econômica é debatida, segundo algumas perspectivas. Para Toldo (2002), o mercado não cumpriu a promessa de ser a solução para os problemas sociais. Ao contrário, vêem-se o crescimento da desigualdade da distribuição de renda, o alto número de desempregados e o trabalho informal em ascensão.

Lisboa (2000) apresenta a responsabilidade social como o “reencontro do capital com sua alma perdida”, alma esta que são as atividades sociais, deixadas de lado quando o lucro passou a ser o objetivo final de qualquer atividade empresarial. Para o autor, “o lucro é o meio da caminhada, e o fim, a atuação e a vivência social”. Conforme Toldo (2002), as ações de RSE vêm tentar superar a distância entre o social e o econômico, com a proposta de resgatar a função social das empresas.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO¹

A Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo foi inaugurada em 1998, Tem uma área total de 510 mil metros quadrados e uma área construída de 95 mil metros quadrados. Possui um ginásio esportivo coberto e com arquibancada para 5 mil pessoas, teatro/cinema/auditório para 1.450 pessoas, salão de festas para 600 pessoas, igreja para 900 pessoas, centro de convenções e miniauditório. O aluguel dessas dependências também é uma forma de angariar recursos para a instituição.

A Instituição é administrada pela Associação de Promoção Humana da Divina Providência, organização não governamental que gerencia um total de 47 outras obras sociais. Essa organização é mantida em grande parte por doações da iniciativa privada, além de arrecadar fundos para os projetos sociais. A “Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo” tem como objetivo assistir as famílias carentes, a partir da promoção do menor carente. São mais de quatro mil meninos atendidos pela instituição. Ao menor carente é oferecida uma formação integral, que o prepara para a vida nos campos social, pedagógico, profissionalizante, esportivo, moral e cristão. No total, são 100 casas construídas, com capacidade para 1.600 jovens, as quais são patrocinadas pela iniciativa privada. Conta cinco mil alunos, entre internos, semi-internos e externos. Está situada na cidade de Ribeirão das Neves, região metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais.

Esse trabalho foi iniciado por Jairo Siqueira Azevedo, fundador da Associação de Promoção Humana Divina Providência, mantenedora da Cidade dos Meninos. A Associação foi fundada há quase vinte anos e mantém hoje 47 unidades de atendimento às pessoas carentes, dentre elas a Cidade dos Meninos.

A ONG pesquisada tem em seu quadro funcional 320 funcionários, comandados por um gerente geral, que coordena todas as atividades da cidade, o qual poderia ser considerado como o “prefeito” da Cidade. Conta-se, ainda, com a participação de uma coordenação das mães sociais. A cidade conta hoje 100 casas que abrigam os

¹ Informações que foram passadas à autora pelo gerente geral Cidade dos Meninos SSVP, Sr. Celso, em entrevista para a contextualização do trabalho.

alunos em regime de internato. O papel da mãe social é dar apoio e conforto aos menores, atuando realmente como uma “mãe”. Há um coordenador geral e instrutores de oficinas. As oficinas são atividades extracurriculares que visam dar aos alunos uma profissão e diversão, contando para isso com atividades profissionais, artísticas e culturais. Há coordenador administrativo, responsável por toda a parte administrativa (compras, comercial, pessoal e os serviços gerais). Além desses, há os prestadores de serviços: professores, coordenadores e diretores das escolas de 1º e 2º graus. Apesar de prestarem serviço dentro da ONG são pagos pelo Estado.

A Cidade dos Meninos tem por missão resgatar a dignidade das pessoas. A Instituição administra dezenas de trabalhos que fomentam a promoção das pessoas por meio do conhecimento e da geração de trabalho e renda. Esta unidade tem por objetivo proporcionar aos jovens uma formação humana e profissional de qualidade. Os adolescentes freqüentam escolas de ensino médio e fundamental, reforço escolar, cursos profissionalizantes, esporte, lazer, cultura, formação moral e humana. Além disso, recebem alimentação e moradia para os internos. A Cidade também oferece assistência médica, odontológica e psicológica para seus beneficiários.

São oferecidos 55 cursos, entre eles: informática básica (digitação), programação, editoração eletrônica, ajustagem/tornearia, mecânica e eletricidade de automóveis, eletricidade predial, eletricidade industrial, bombeiro hidráulico, bobinagem, cabeleireiro, costura industrial, corte e costura, montagem/armação de bijouterias, padeiro/confeiteiro, arte culinária e cozinheiro. Podem matricular-se jovens entre 13 e 16 anos. Os cursos têm duração de 2 anos e a permanência na Cidade dos Meninos pode chegar até aos 18 anos.

Na Cidade, existe uma política de ociosidade zero, que não permite que os atendidos fiquem um minuto sequer sem atividade a desenvolver. Acredita-se que uma mente ocupada é o caminho para a produtividade, livrando os jovens dos perigos das drogas e da criminalidade.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de pesquisa

4.1.1 Quanto aos meios

Este trabalho consiste em identificar a(s) tipologia(s) das Configurações de Poder de Mintzberg na ONG Cidade dos Meninos.

Isso posto, a estratégia de pesquisa quanto aos meios recaiu em estudo de caso, mais adequado para esse tipo de proposta.

Utilizou-se a modalidade de pesquisa estudo de caso por ser um estudo profundo e extenuante de um aglomerado de objetos. Assim, será permitido um amplo e detalhado conhecimento do objeto de estudo, possibilidade essa que não seria mais bem contemplada em outros delineamentos de pesquisa. O estudo de caso, em particular, vem sendo empregado com uma frequência cada vez maior na área de estudos sociais (GIL, 1999, 2002).

No estudo de caso, faz-se uma questão do tipo “como” ou “por quê” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001).

Para Goldenberg (1999), o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

Para Salomon (2001), um só caso ou um número limitado de casos leva à personalização do processo, estudando a interação dos fatos que produzem mudança.

4.1.2 Quanto aos fins

Para categorização da pesquisa quanto aos fins, valeu-se da proposição de Vergara (1998). Assim sendo, este trabalho caracteriza-se por uma investigação explicativa e descritiva de natureza quantitativa. Explicativa, por objetivar elucidar a ocorrência de algum fenômeno; descritiva, por mostrar características de determinada população. Gil (1999, 2002, p. 42) esclarece que as pesquisas descritivas têm por objetivo primordial a descrição das características de uma certa população ou fenômeno, ou, dependendo do caso, a consignação de relações entre variáveis. Enfatiza, ainda, que “uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

Da mesma forma, Mattar (1996) ressalta que a pesquisa descritiva caracteriza-se por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais estudados e orientados para a solução de problemas. Collis e Hussey (2005) enfatizam que a pesquisa descritiva vai além da pesquisa exploratória, por avaliar e expor as peculiaridades do problema estudado.

A pesquisa descritiva compreende descrição, registro, análise e interpretação da natureza atual ou processo dos fenômenos. O enfoque se dá nas condições dominantes ou no modo como uma pessoa, grupo ou coisa se conduz ou funciona no presente. Ela desenvolve-se, sobretudo, nas ciências humanas e sociais, por focalizar dados e problemas que mereçam ser estudados e cujos registros não constam em documentos (SALOMON, 2001; CERVO E BERVIAN, 2002).

4.2 Coleta e análise dos dados

Para esta pesquisa, utilizou-se o questionário criado por Paz (1995), incluído no anexo A. Constitui-se de uma escala de Configuração de Poder Organizacional, de cinco pontos, tipo Likert, com base em Mintzberg (1983), validada em diversas pesquisas realizadas pela autora e por Ribeiro (2003), Oliveira (2003), Vargas

(1998), Neiva (1999) e Alves (2001). As questões buscam identificar quais são os principais influenciadores e o modo como atuam para assegurar seus objetivos e missão organizacional. A partir da identificação dos principais influenciadores, identifica-se onde estão e reconhecem-se quais são os sistemas de influências mais utilizados. Na primeira validação, feita por Paz (1995), apenas cinco fatores independentes resultaram da análise com os componentes principais por meio da rotação varimax. Foram encontradas configurações de poder distintas com alphas de Cronbach acima de 0,70: Meritocracia, Missionária, Sistema Fechado, Autocracia e uma quinta, que reuniu as configurações Instrumental e Arena política, sendo denominada “Instrumento Partidário”. A nova configuração criada compõe-se de fatores das configurações Arena política e Instrumento. Após a avaliação, verificou-se que o instrumento é adequado a esta pesquisa.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi constituído também um questionário com dados demográficos, ver apêndice A, com a intenção de ampliar o escopo de pesquisa. Serão usadas como técnicas de coleta e análise de dados qualitativas e quantitativas: análise documental; questionários fechados tratados por meio da estatística descritiva, Coeficiente de Correlação por postos de Spearman, Blocos Aleatorizados Completos - Teste de Friedman e Comparações Múltiplas – DMS – Método da Diferença Mínima Significativa (LEHMAN, 1975).

Para Gil (1999), a fonte documental, muitas vezes, é capaz de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem mencionar que há muitos casos em que a investigação social é possível a partir de documentos. A análise documental será pautada na investigação de: relatórios, regulamentos, jornais, publicações da empresa em questão.

A estatística descritiva trata-se da parte mais conhecida da estatística. O interesse maior da estatística descritiva consiste em tirar conclusões que auxiliem o pesquisador a resolver seu problema. A análise descritiva dos dados estatísticos está ligada essencialmente ao cálculo de medidas, cuja finalidade principal é descrever o fenômeno. Assim, o conjunto de dados a ser analisado pode ser expresso por números-resumo, que evidenciam características particulares desse

conjunto. Após a apresentação dos dados, devem-se calcular as medidas típicas convenientes para se fazer uma análise dos resultados obtidos, por meio dos métodos da Estatística Indutiva ou Inferencial, e obter desses resultados conclusões e previsões. Na realidade, nunca se devem fazer análises estatísticas com base em modelos sofisticados sem uma previa descrição dos dados (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

4.2.1 Amostragem

Em estatística, a população é definida como uma coleção de todas as observações potenciais sobre determinado fenômeno de interesse. O conjunto de dados efetivamente observados, ou extraídos, da população constitui uma amostra da mesma. É sobre os dados da amostra que se desenvolvem os estudos, visando à produção de inferências sobre a população, o que torna essencial a aplicação de técnicas de amostragem para a obtenção da amostra.

Segundo Mingoti (2000), o esquema de amostragem aleatória simples constitui-se no mais fácil dos procedimentos amostrais existentes. Basicamente, neste método uma amostra de n elementos de uma população constituída de N unidades amostrais, $n < N$, é selecionada por meio de um mecanismo aleatório, que atribui a cada uma dessas unidades amostrais populacionais a mesma probabilidade de pertencer à amostra final ou, de outro modo, a mesma probabilidade de seleção em cada estágio da coleta.

Ainda de acordo com Mingoti (2000), conceitualmente, o esquema de amostragem aleatória simples sem reposição pressupõe que as unidades amostrais estejam divididas em N unidades amostrais (elementos amostrais) e que se disponha de uma lista de todas estas unidades amostrais. Tal lista é chamada de "Frame". Portanto, parte-se do princípio de que as N unidades possuem algum tipo de identificação.

A forma mais simples de obter-se uma amostra aleatória de n unidades amostrais desta população seria escolher-se n números aleatórios sem reposição, ou n

números aleatórios distintos. Estes números podem ser selecionados por meio de uma tabela de números aleatórios ou de um gerador computacional de números aleatórios. As unidades que possuírem a identificação igual aos números aleatórios selecionados serão as escolhidas para compor a amostra final (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

A determinação do tamanho (n) da Amostra na Amostragem Aleatória Simples sem reposição é definida pela fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1)\left(\frac{d}{Z_{\alpha/2}}\right)^2 + \sigma^2}$$

Em que:

N : tamanho da população;

σ^2 : variância populacional;

d : erro de estimação (tolerância);

$Z_{\alpha/2}$: valor absoluto da ordenada da distribuição normal padronizada que deixa abaixo dele a área igual a $\alpha/2$; e

α : probabilidade de erro máximo.

Neste trabalho, deseja-se obter um tamanho de amostra satisfatório que possa refletir com certa confiança a Configuração de Poder dominante, existente dentro da Cidade dos Meninos. A partir deste objetivo, é de extrema necessidade que se estabeleçam, *a priori*, medidas estatísticas como: tamanho da população (**N**), erro de estimação e probabilidade de erro máximo (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

Neste trabalho, foram estabelecidos para:

Tamanho da população (N): 320

Erro de estimação: 0,10

Probabilidade de erro máximo (α): 5%, o que determina um nível de confiança de 95%.

É importante ressaltar que, para a utilização da fórmula anteriormente descrita, é necessário que se tenha alguma estimativa prévia do desvio padrão populacional. Esta estimativa pode proceder de algum estudo similar feito anteriormente (estudo piloto) ou de considerações práticas sobre a estrutura da população em avaliação.

Uma característica importante é que não é estabelecida *a priori* uma preferência por determinado tipo de configuração (inexistência de melhor ou pior configuração). Esses fatos determinam que a proporção populacional p de elementos da população que pertencem a uma configuração de poder pode ser estimada por 0,20 (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

A variância populacional σ^2 pode ser estimada pela fórmula abaixo:

$$\sigma^2 = p(1 - p)$$

Isso implica que a estimativa para a variância populacional a ser utilizada neste trabalho é 0,16.

Uma vez estabelecidas as medidas necessárias, o tamanho da amostra a ser tomada é:

$$n = \frac{320(0,16)}{(320 - 1)\left(\frac{0,10}{1,96}\right)^2 + 0,16}$$

$$n \approx 52 \text{ observações}$$

4.2.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da ONG pesquisada foram: o fundador, o gerente geral, o coordenador das mães sociais, mães sociais, o coordenador geral de oficinas, os instrutores de oficinas, o coordenador administrativo e o de serviços gerais, constituindo um total de 321 sujeitos. Desses, foi selecionada uma população representativa, tendo em vista que a pesquisa busca generalizar os resultados obtidos para toda a ONG (GIL, 2002).

Segundo Lakatos e Marconi (1996), o problema da amostragem está em escolher uma parte, ou amostra, de tal forma que ela seja o mais representativa possível do todo. A partir dos resultados obtidos dessa parte, podem-se inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada.

4.2.3 Coeficiente de Correlação por postos de Spearman

Antes de definir teste de Correlação de Spearman, é necessário fazer um breve comentário a respeito da estatística não-paramétrica, uma vez que o referido teste faz parte do conjunto de testes estatísticos não-paramétricos (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

Os testes paramétricos diferem-se dos testes não-paramétricos por exigirem suposições a respeito da natureza ou forma das populações envolvidas no problema de interesse. Ou seja, os testes paramétricos exigem que se conheça a distribuição dos dados. Os métodos não-paramétricos não dependem das restrições exigidas pelos testes paramétricos, sendo, portanto, também chamados de “testes livres de distribuição” (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

O teste de Correlação de Spearman é um método estatístico não paramétrico, aplicável quando se deseja medir a força de associação entre duas variáveis de interesse em um determinado estudo. O coeficiente de correlação por postos

apresenta como base de sua formulação a utilização de postos para detecção de relação entre as variáveis.

Constituem vantagens da utilização do Coeficiente de Correlação de Spearman em relação ao método paramétrico da Correlação Linear:

- a. Pode ser aplicado a uma variedade maior de situações.
- b. A correlação por postos pode ser utilizada também para verificar relações que não sejam lineares.
- c. Facilidade da aplicação do teste quando comparado ao método de Correlação Linear.

Notação do teste de Correlação de Spearman:

r_s : coeficiente de correlação por postos para dados amostrais emparelhados (r_s é uma estatística amostral);

ρ_s : coeficiente de correlação por postos para todos os dados da população (ρ_s é um parâmetro populacional);

n : número de pares de dados;

d : diferença entre postos para as duas observações dentro de um par.

4.2.4 Hipóteses a serem testadas

$$H_0 = \rho_s = 0$$

$$H_1 = \rho_s \neq 0$$

A hipótese nula é a negação de existência de correlação entre as variáveis.

A estatística de Teste para o Coeficiente de Correlação por Spearman pode ser assim definida:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Em que cada valor de d é uma diferença entre os postos para um par de dados amostrais.

Existem tabelas com a distribuição exata de r sob a hipótese nula. No entanto, quando n é grande, a distribuição de r sob a hipótese nula se aproxima de uma distribuição normal com média zero e variância igual a $\frac{1}{n-1}$.

4.2.5 Blocos Aleatorizados Completos - Teste de Friedman

O teste de Friedman supõe que os efeitos dos tratamentos afetam apenas o nível geral das respostas, de modo que a única diferença entre as distribuições dos tratamentos é a alocação (modelo de translação). Neste caso, sob a hipótese alternativa de diferença entre os tratamentos, está-se supondo que existe uma ordenação entre os tratamentos. Portanto, uma indicação da posição de cada tratamento s_i é dada pela média de seus postos nos b diferentes blocos, isto é:

$$R_{i.} = \frac{R_{i1} + R_{i2} + \dots + R_{in}}{b} = \frac{R_i}{b} \quad \text{onde } R_{ij} \text{ é o posto de } X_{ij}, i = 1, 2, \dots, s; j = 1, 2, \dots, b,$$

A ordenação das observações é feita em cada bloco separadamente. Se os tratamentos diferem consideravelmente entre si, isto será refletido em grandes diferenças entre os valores de $R_{i.}$. Por outro lado, se a hipótese nula for verdadeira, os $R_{i.}$ tendem a estar próximos e, logo, devem estar próximos da média geral de postos isto é, $R_{..} = \frac{s+1}{2}$.

No caso da estatística de Friedman (caso em que não há empates), pode-se assim defini-las:

$$Q = \frac{12b}{s(s+1)} \sum_{i=1}^s \left(R_{i.} - \frac{s+1}{2} \right)^2$$

O teste de Friedman sob a hipótese nula apresenta distribuição aproximadamente qui-quadrado com $s-1$ graus de liberdade (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

Entretanto, nos casos em que a estatística de Friedman (caso com empates) tem empates entre os valores das observações nos vários blocos, utilizam-se os postos médios, e a estatística de teste torna-se:

$$Q^* = \frac{12b}{s(s+1)CF} \sum_{i=1}^s \left(R_{i.}^* - \frac{s+1}{2} \right)^2 \text{ onde } CF = 1 - \left[\sum_{j=1}^b \sum_{k=1}^{e_j} (d_{kj}^3 - d_{kj}) / bs(s^2 - 1) \right]$$

Sendo que d_{kj} representa o número de observações no bloco j que são iguais ao k -ésimo valor e e_j é o número de observações distintas no bloco j (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

4.2.6 Comparações Múltiplas – Método da Diferença Mínima Significativa

Para cada par de tratamentos $(i, j), i = 1, 2, \dots, s-1, j = 1, 2, \dots, s$, calculam-se as diferenças:

$d = |R_i - R_j|$, em que R_i e R_j denotam a média de postos dos tratamentos i e respectivamente.

A Diferença Mínima Significativa (para um nível de significância global α), segundo a qual se admite que o tratamento i difere do tratamento j , é dado pela fórmula:

$$dms = \frac{Z_\alpha}{s(s+1)} \sqrt{\frac{s(s+1)}{12b}}$$

Em que $Z(\cdot)$ denota a ordenada da distribuição Normal padronizada.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo do poder nas organizações pode abranger vários níveis (entre indivíduos, entregrupos e intragrupos). Esses níveis do poder são interdependentes nas organizações e ocorrem entrelaçados entre si. Entretanto, alguns autores, por limitações conceituais ou metodológicas, propõem análises pontuais que, muitas vezes, desconsideram fatores contextuais ou estruturais do poder, contrapondo Mintzberg (1983).

As análises estatísticas descritivas foram realizadas para verificar as tipologias de Configurações de Poder de Mintzberg que apresentaram maior significância na organização estudada. A análise privilegiará, em sua primeira parte, o levantamento dos dados demográficos e a correlação entre si. Em seguida serão analisadas as tipologias de Configurações de poder, para, posteriormente, cruzá-las com as variáveis demográficas, para verificar alguma diferenciação. Por último, foram identificadas as configurações de poder dominantes e aquelas que têm influência em maior grau na Cidade dos Meninos e, por conseqüência, as coalizões internas e externas e os principais influenciadores, sistemas de influência e sistemas de meta da organização.

O gráfico 1 mostra que os entrevistados, quando comparados em relação à variável sexo, apresentam percentuais bastante próximos: 42,4% para o masculino e 57,6% para o feminino.

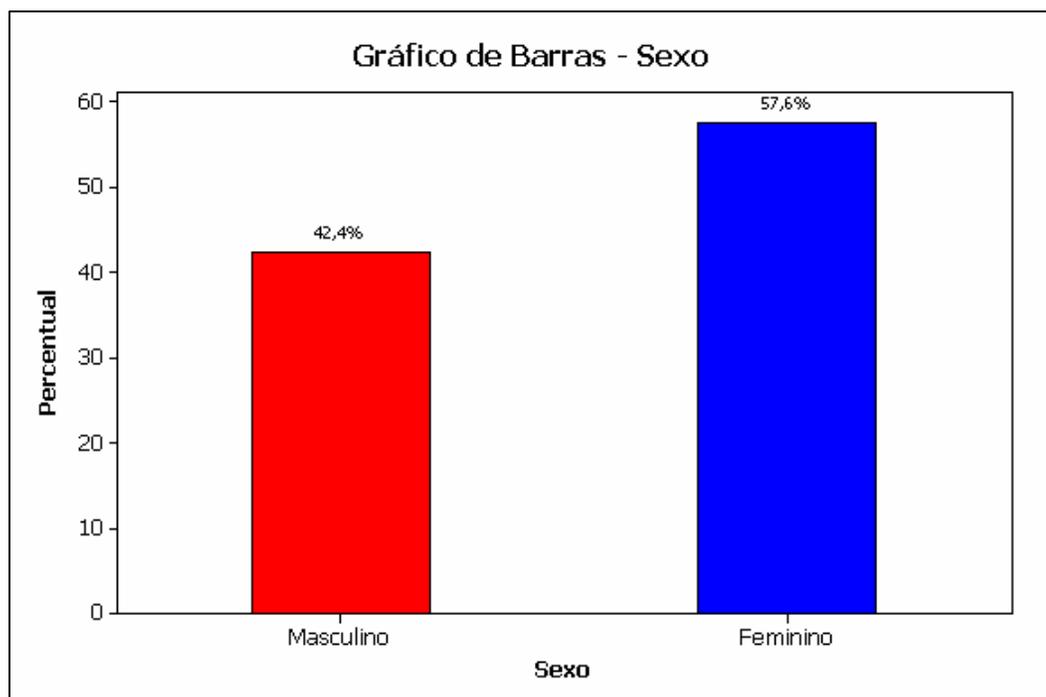


Gráfico 1 - Gráfico de barras para a variável sexo.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

Analisando a amostra estudada em relação ao percentual das idades, observa-se que a maior parte dos entrevistados apresenta idade entre 19 e 30 anos, o que representa 44,1% dos dados amostrados. O menor percentual observado encontra-se entre entrevistados que apresentam até 18 anos e de 51 a 60 anos, sendo ambos de 6,8% (gráfico 2).

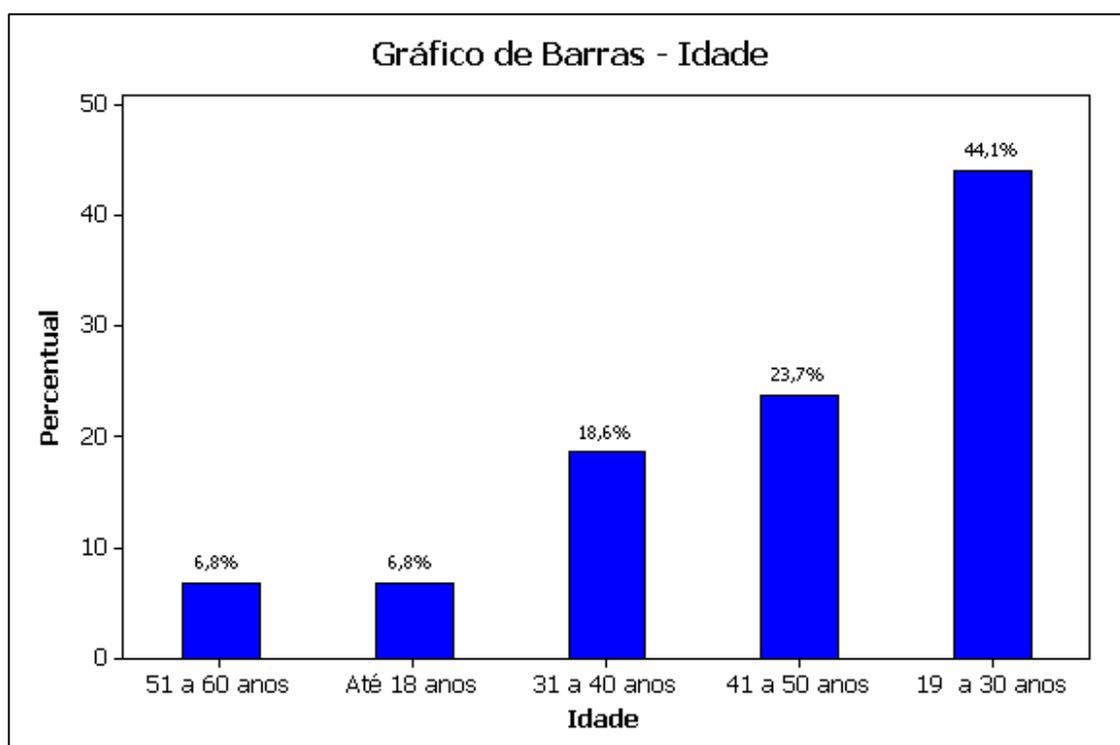


Gráfico 2 – Gráfico de barras para a variável *Idade*.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

O gráfico de barras da variável *idade* em relação à variável *sexo* (gráfico 3) permite verificar as quantidades (freqüências) de indivíduos, em cada faixa etária, da variável

sexo (feminino ou masculino). Pode-se observar que as quantidades (freqüências) de homens e mulheres em cada faixa etária tende a apresentar valores próximos. Como já foi observado, o maior número de indivíduos é encontrado para idades entre 19 e 30 anos, sendo o número de mulheres igual a 14 e o de homens igual a 12.

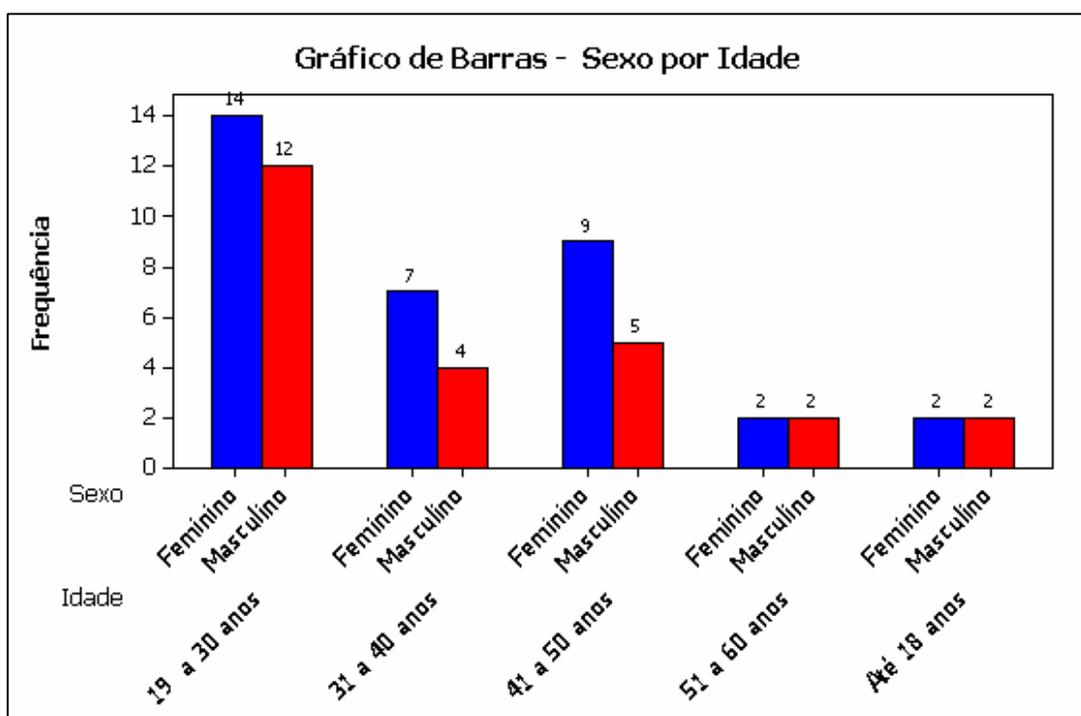


Gráfico 3 – Gráfico de barras - Sexo por *idade*.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

O gráfico 4 apresenta os valores percentuais da variável *escolaridade* para a amostra do presente estudo, revelando que 62,7 % dos elementos constantes na amostra apresentam nível médio de escolaridade. Em contrapartida, os entrevistados que apresentam baixo nível de escolaridade (fundamental incompleto) são apenas 3,4%. A educação, quando analisada em termos de nível superior, também apresenta baixos valores percentuais. Um exemplo é o nível superior completo, com apenas 3,4%. Níveis de escolaridade mais altos, como pós-graduação, mestrado e doutorado, não aparecem no gráfico de barras, devido ao

fato de entre os entrevistados inexistir pessoas que apresentem esses níveis de escolaridade.

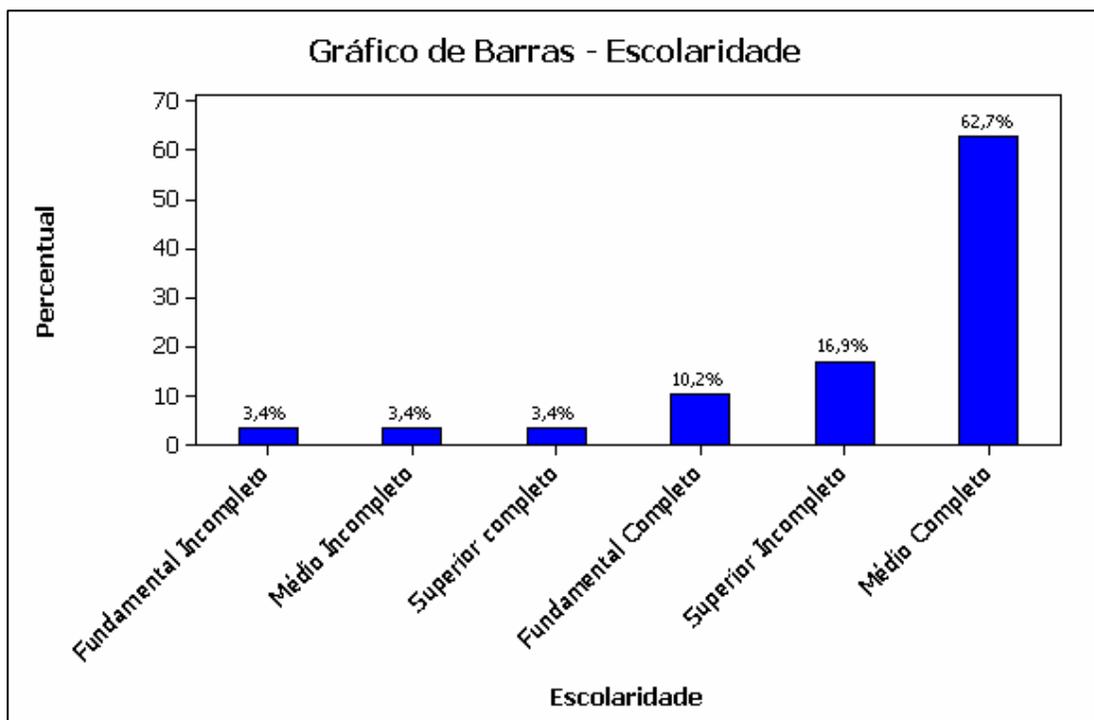


Gráfico 4 – Gráfico de barras para a variável *escolaridade*

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

Na descrição da variável *escolaridade*, é importante também verificar como ela se distribui em relação à variável *sexo*.

O gráfico 5 mostra a variável *escolaridade* subdividida pela variável *sexo*. Nota-se que as quantidades de homens e mulheres apresentam-se aproximadamente iguais para cada nível de escolaridade. Como verificado, o nível de escolaridade mais freqüente é o ensino médio completo, com número de homens e mulheres de, respectivamente, 15 e 22, igualmente.

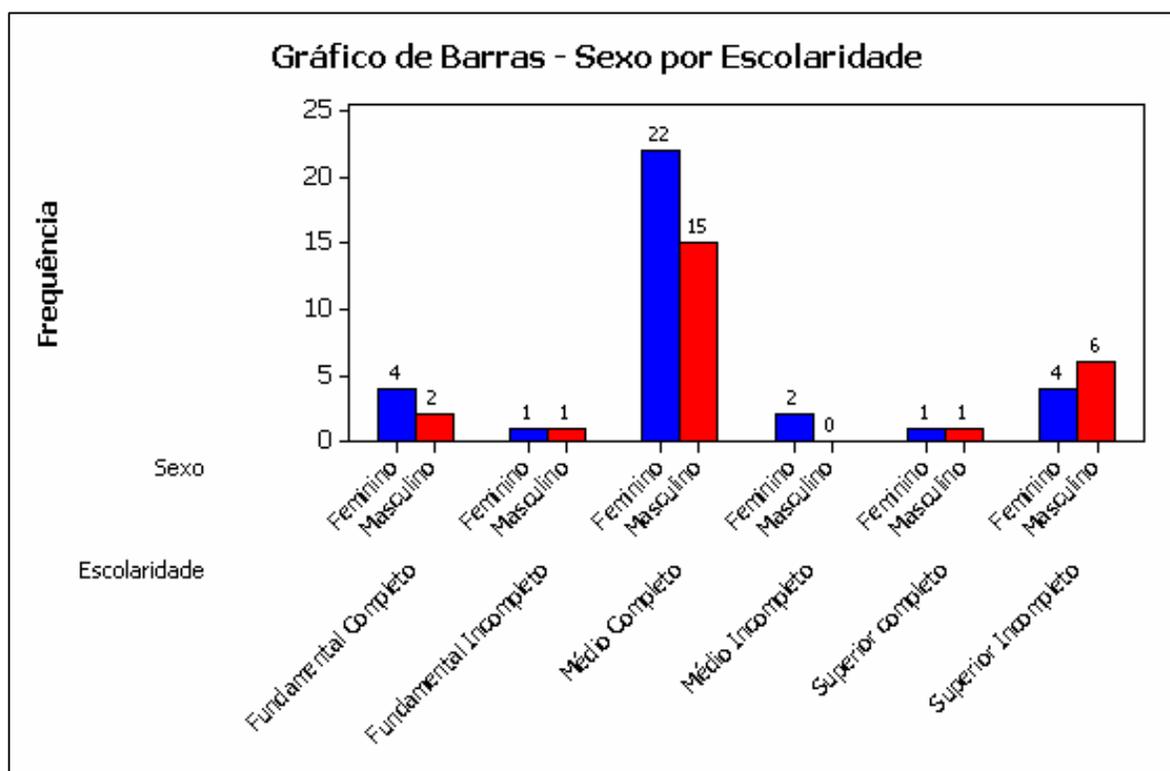


Gráfico 5 – Gráfico de barras - Sexo por escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

A instituição Cidade dos Meninos divide-se em três setores: Serviços Gerais; Administrativo; e Ensino e Formação. A distribuição dos empregados é mostrada no gráfico 6, para a variável setor. Por meio de sua análise, verifica-se que a maior parte da amostra estudada está no setor de Ensino e Formação, correspondendo a um total de 74,6% dos dados. Os setores Administrativo e Serviços Gerais correspondem, respectivamente, a 20,3% e 5,1% das observações amostradas.

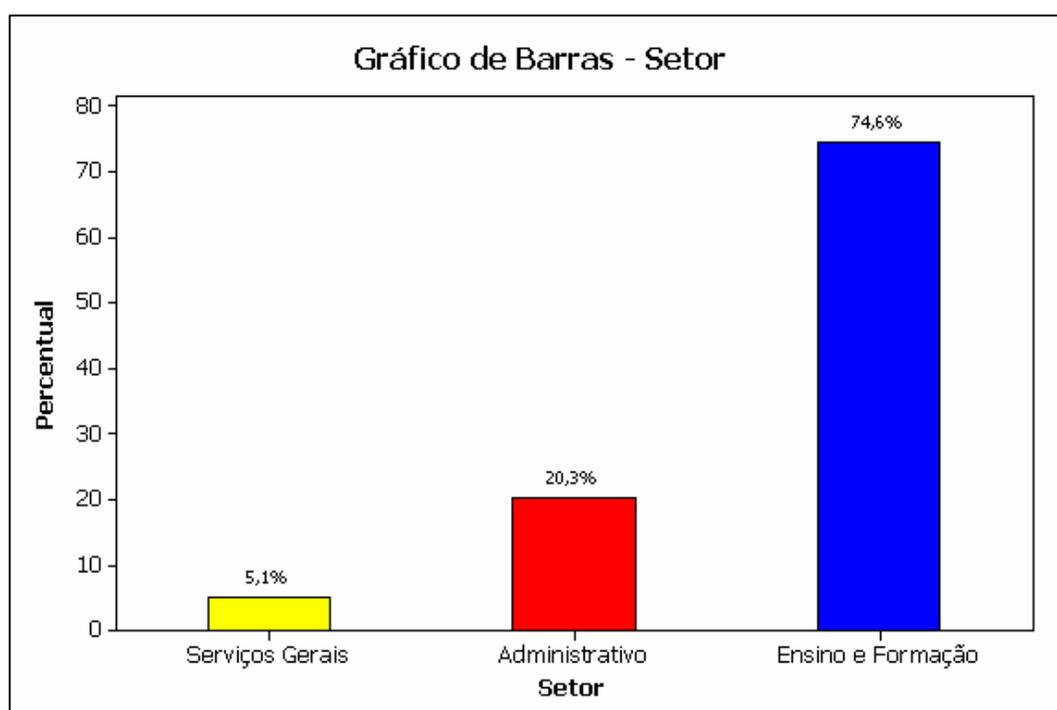


Gráfico 6 – Gráfico de barras para a variável *setor*.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

O gráfico 7 mostra a forma como a variável sexo se divide por setores na amostra estudada. Percebe-se que o setor Ensino e Formação, que apresenta maior percentual do conjunto de dados como dito anteriormente, também apresenta a mesma quantidade de homens e mulheres (22 homens e 22 mulheres). Outro dado observado é que nessa amostra o setor Serviços Gerais é composto por 3 indivíduos sendo todos eles do sexo feminino.

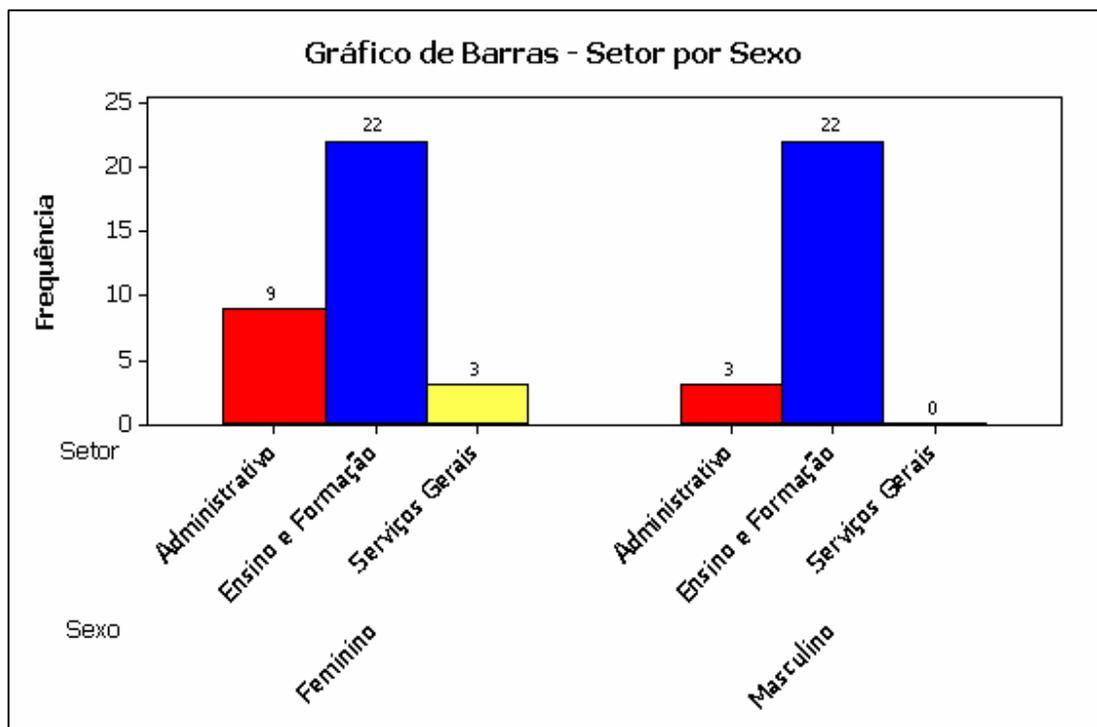


Gráfico 7 – Gráfico de barras para a variável setor, por sexo

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

No gráfico 8, tem-se a distribuição da variável *setor* subdividida pelos níveis de escolaridade. Nota-se que os níveis de escolaridade não se distribuem de forma uniforme entre os setores Administrativo e Ensino e Formação. No setor Administrativo, existe uma maior quantidade de indivíduos com nível médio completo, ao passo que inexistem níveis de escolaridade superior. Já no setor Ensino e Formação o ensino médio também é mais expressivo, porém são verificados indivíduos com nível superior de escolaridade.

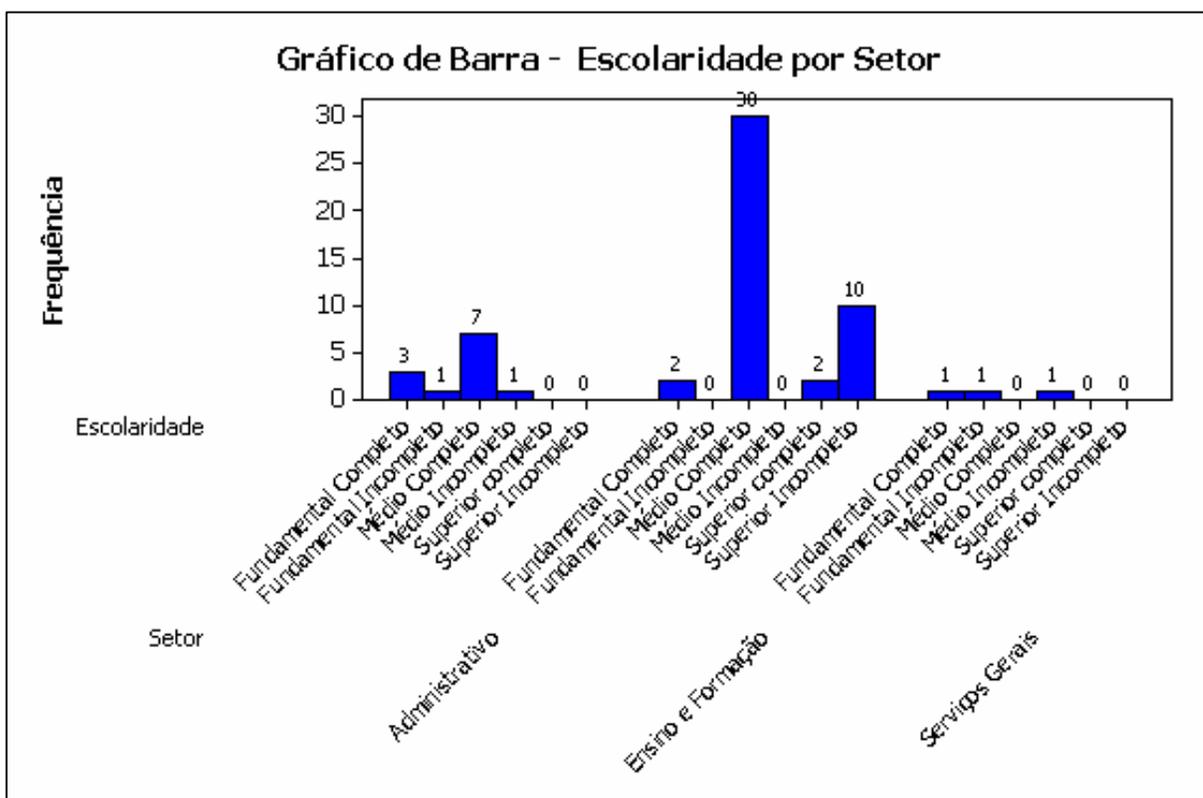


Gráfico 8 – Gráfico de barras – *Escolaridade*, por *setor*.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

Tempo de serviço também é uma variável constante neste estudo (gráfico 9). Nota-se que 36,6% dos entrevistados apresentam pouco tempo de serviço (até 12 meses). Tempos maiores de serviço, como de 37 a 48 meses e acima de 49 meses, representam, juntos, 44% das observações.

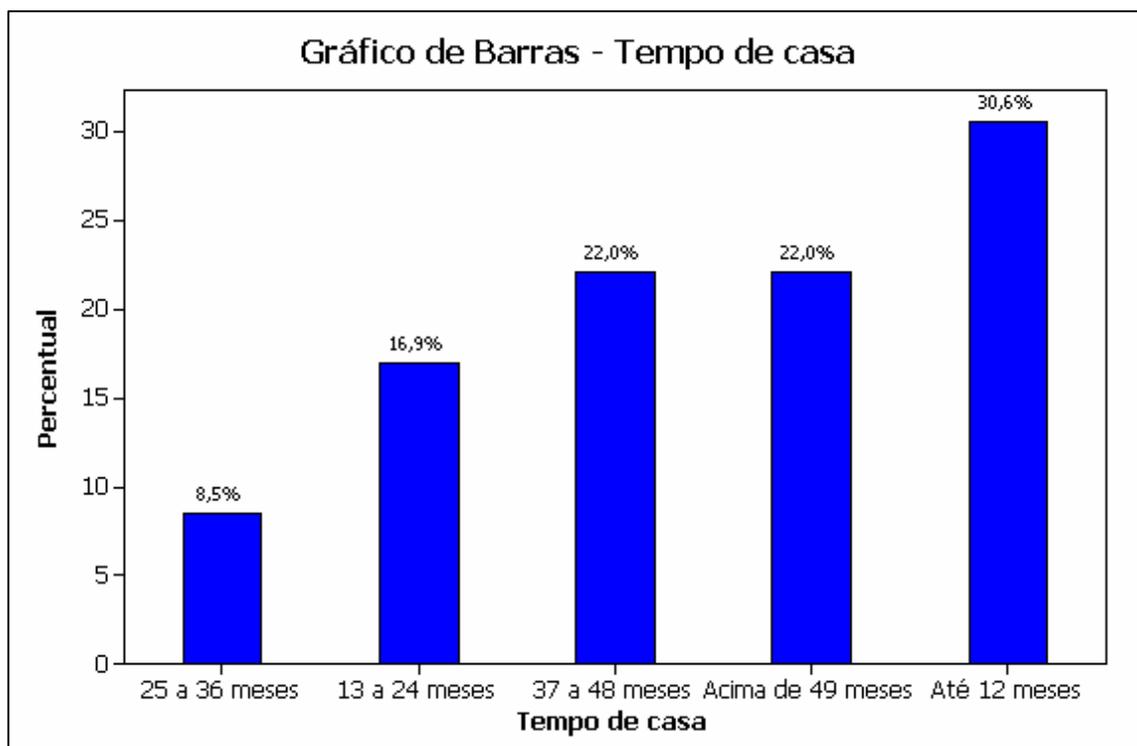


Gráfico 9 – Gráfico de barras para a variável *tempo de serviço*

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

O gráfico 10 destaca a variável *sexo* distribuída em relação a variável *tempo de serviço*. Vê-se que para o tempo de serviço de até 12 meses (faixa com maior percentual de indivíduos), verifica-se que o sexo masculino apresenta maior número de indivíduos. É notória a discrepância em relação ao número de homens e mulheres para o tempo de casa entre 37 e 48 meses, respectivamente, 2 e 11 indivíduos.

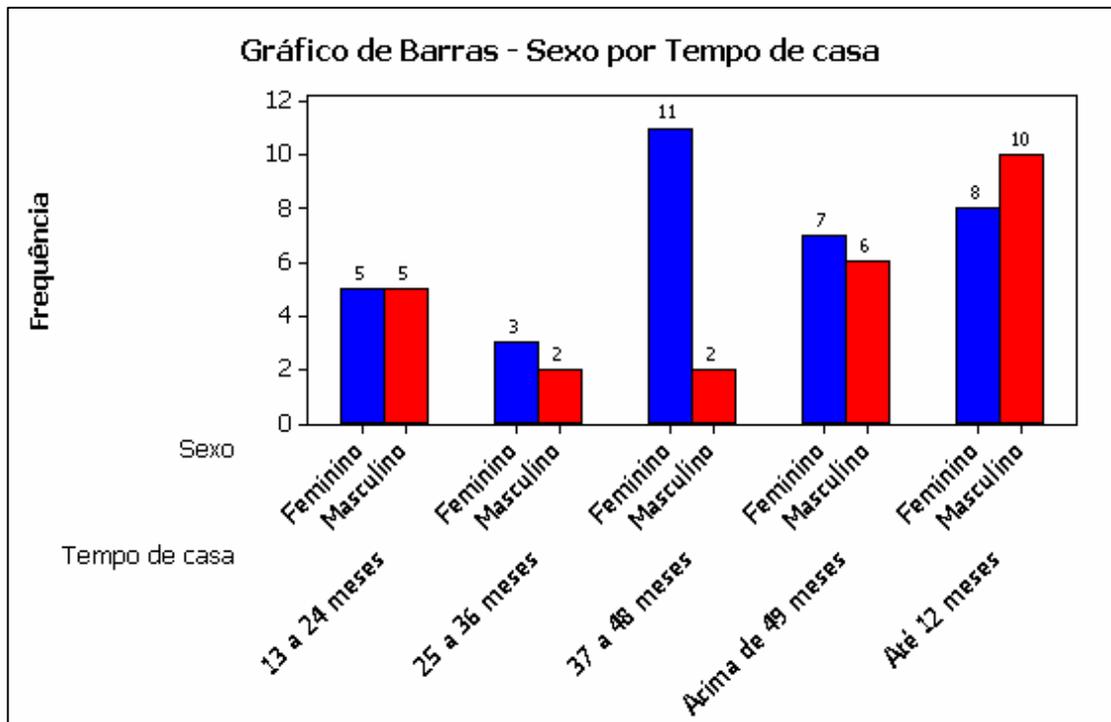


Gráfico 10 – Gráfico de barras - Sexo por *tempo de serviço*.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

O gráfico 11 apresenta a distribuição da variável *setor* em relação à variável *tempo de serviço*. Nota-se que o setor Ensino e Formação é mais expressivo quando comparado em relação às frequências com os demais setores, em todas as subdivisões da variável *tempo de serviço*. Esse setor atinge maior número de indivíduos (frequência) para o tempo de até 12 meses, sendo o mesmo igual a 15 observações. Para essa amostra, os indivíduos com maior tempo de serviço (acima de 49 meses) são constituídos de 4 do setor Administrativo e 9 no setor Ensino e Formação.

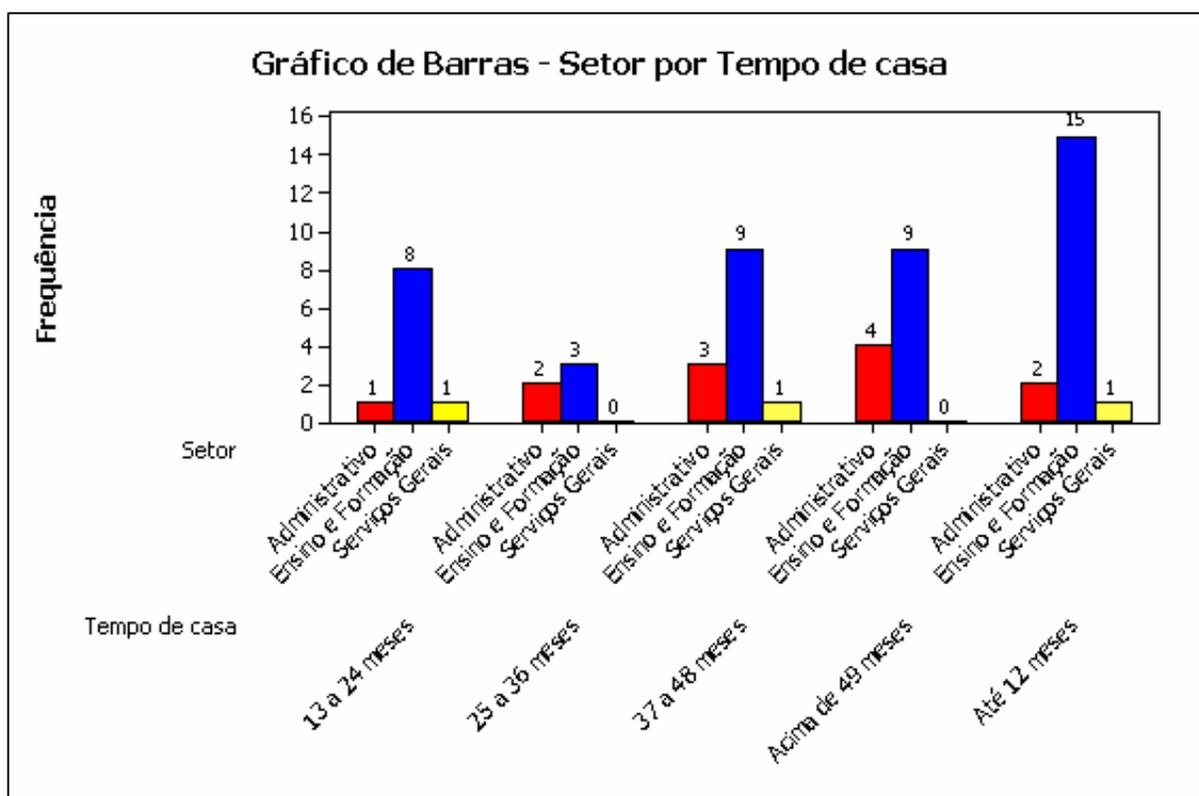


Gráfico 11 – Gráfico de barras - *Setor por tempo de serviço*.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

5.1 Verificação de Correlações Significativas - Coeficiente de Correlação por postos de Spearman

O teste de correlação de Spearman foi calculado levando-se em consideração as distribuições de frequências percentuais de cada uma das variáveis especificadas na Tabela 1 (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

As hipóteses testadas por este teste são dadas a seguir.

H_0 : Não há correlação entre as variáveis.

H_1 : Existe correlação entre as variáveis.

Os valores críticos e a respectiva estatística de teste são fornecidos na TAB. 1 para cada um dos pares de variáveis em que se verificou a existência de correlação significativa.

Tabela 1- Teste de Correlação de Spearman para as variáveis analisadas.

<i>Teste de correlação de Spearman</i>		
<i>Variáveis</i>	<i>Estatística de teste - r</i>	<i>Valor crítico - K</i>
<i>Escolarida e Idade</i>	<i>0,462</i>	<i>0,771</i>
<i>Tempo de casa e Idade</i>	<i>0,184</i>	<i>0,900</i>
<i>Escolarida e Tempo de casa</i>	<i>0,523</i>	<i>0,771</i>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

A análise da TAB. 1 permite verificar-se, ao nível de 0,05, que não existe correlação significativa entre nenhuma das variáveis analisadas. O que revela o valor da estatística de teste (r) é que não excede o valor crítico K (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

5.2 Estatística Descritiva – Configurações de Poder

Em uma análise descritiva e inicial, observada por meio do gráfico 12, verifica-se que a configuração de poder Missionária é observada na Cidade dos Meninos. Dos entrevistados, 54,2% consideram-na muito aplicável (valor 4 na escala considerada); 35,6%, totalmente aplicável (valor 5 na escala considerada); e apenas 10,2%, a mais ou menos aplicável (valor 3 na escala considerada).

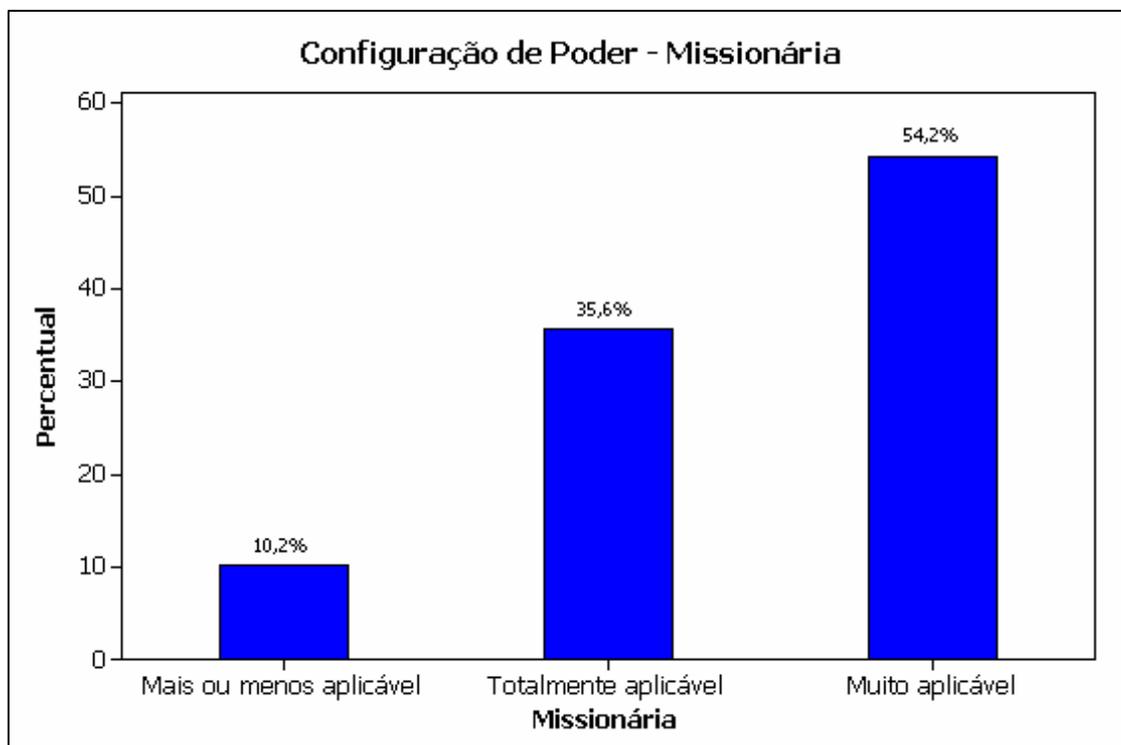


Gráfico 12 – Gráfico de barras - Configuração de Poder Missionária.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

O resultado encontrado vai ao encontro das expectativas que preconizam a teoria de Mintzberg (1983) apresentada. A Cidade dos Meninos, por ser uma ONG, caracteristicamente, tem que ter uma ideologia dominante e uma coalizão externa fraca.

O gráfico 13 permite concluir que a configuração de poder Meritocracia parece não estar presente na instituição Cidade dos Meninos. Dentre os elementos amostrados, 49,1%, aproximadamente a metade dos entrevistados, classificaram-na como pouco aplicável (valor 2 na escala considerada); apenas 1,7%, como muito aplicável (valor 4 na escala considerada).

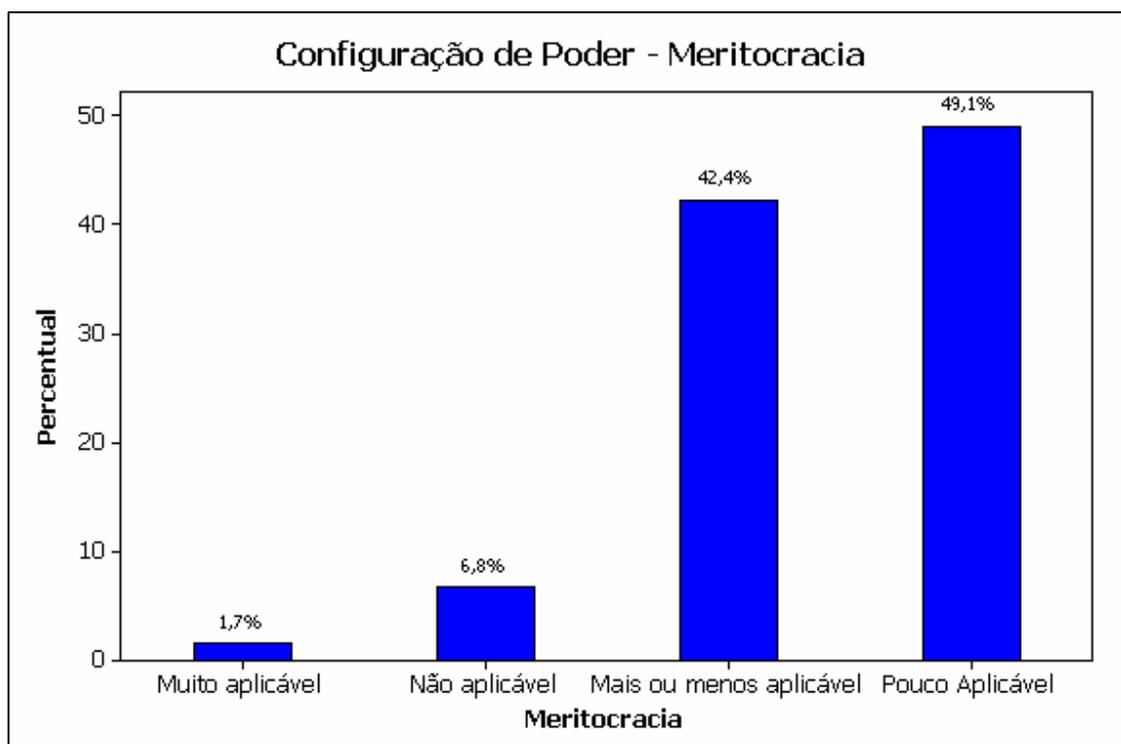


Gráfico 13 – Gráfico de barras - Configuração de Poder Meritocracia

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

O gráfico 14 mostra, em uma análise inicial, que na Cidade dos Meninos ocorre a presença da configuração de poder Autocracia. Isso se justifica em função da grande influência e do importante papel desempenhado pelo fundador e gerente geral. Estes foram citados durante o preenchimento dos questionários como exemplo e fonte de referência. Na amostra, 57,6% classificaram-na como muito aplicável (valor 4 na escala considerada); 20,3%, como totalmente e 20,3%, mais ou menos aplicável (respectivamente valores 5 e 3 na escala considerada); e apenas 1,8%, como pouco aplicável (valor 2 na escala considerada).

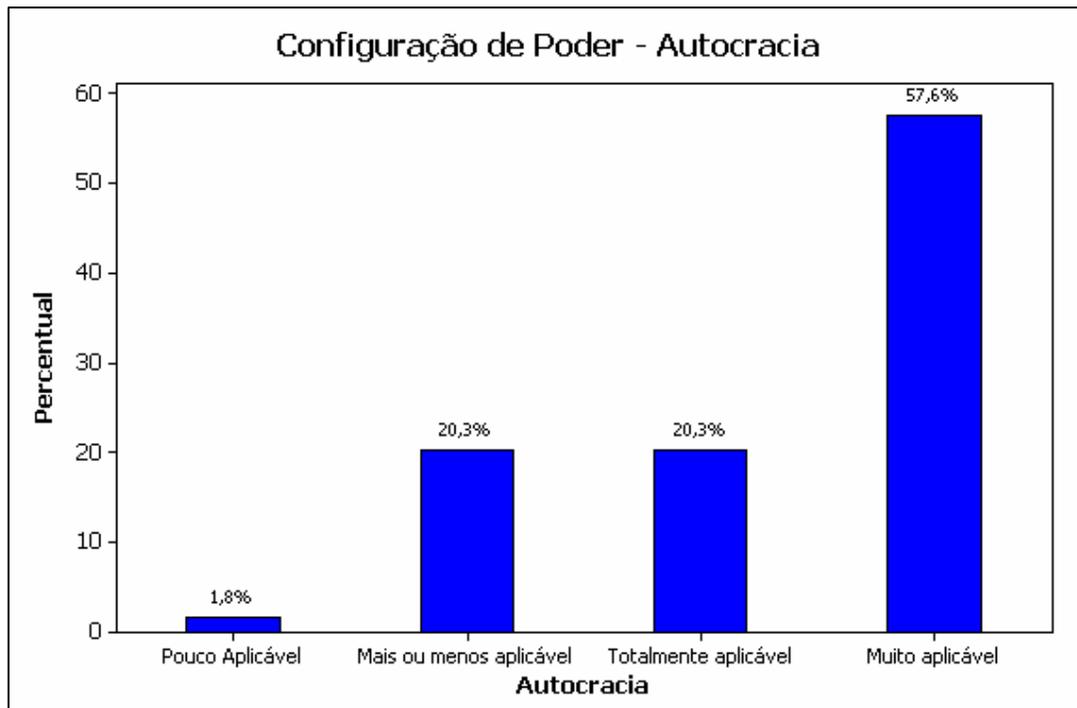


Gráfico 14 – Gráfico de barras - Configuração de Poder Autocracia

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

O gráfico 15 mostra a configuração de poder Sistema Fechado. Nota-se que essa configuração de poder pode ou não estar presente na Cidade dos Meninos. Dessa forma, infere-se que a Instituição tem traços dessa configuração presentes em sua dinâmica organizacional. Dos indivíduos entrevistados, 57,6% classificaram-na como mais ou menos aplicável (valor 3 na escala considerada); 27,1%, como muito aplicável (valor 4 na escala considerada); 8,5%, como pouco aplicável (valor 2 na escala considerada); e apenas 6,8%, como totalmente aplicável (valor 5 na escala considerada).

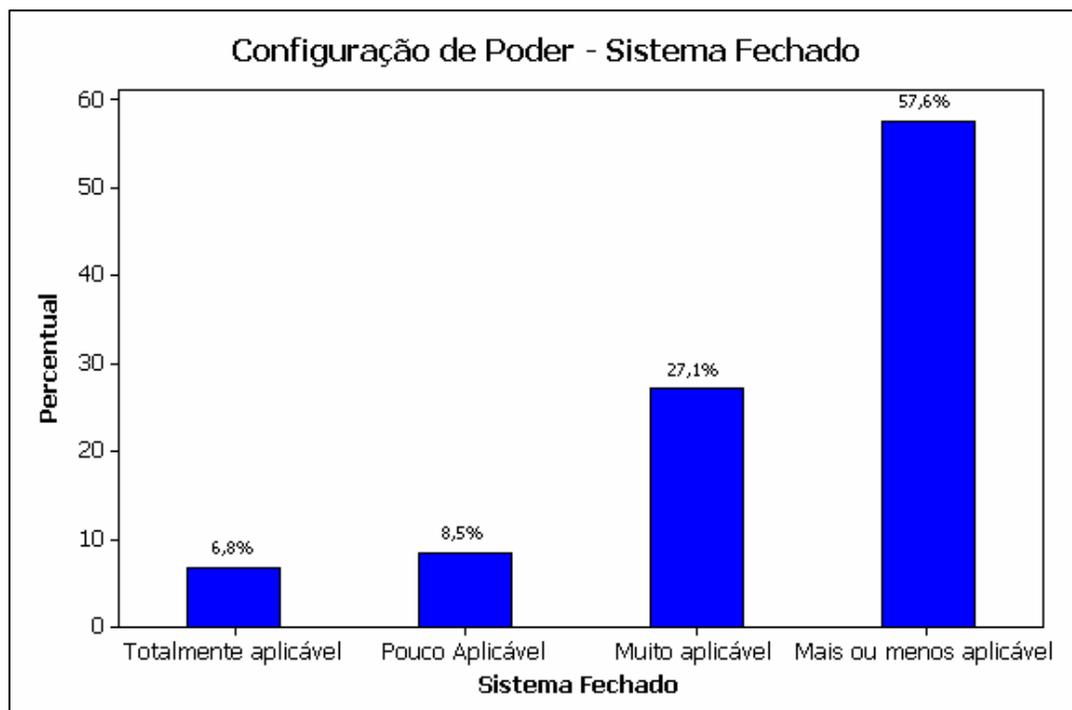


Gráfico 15 – Gráfico de barras - Configuração de Poder Sistema Fechado

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

A configuração de poder Instrumento Partidário parece não fazer parte da Cidade dos Meninos, fato que pode ser percebido por meio do gráfico 16. Em conversas informais mantidas com os entrevistados durante o preenchimento dos questionários, houve um posicionamento de quase todos quanto à rigidez e controle

mantidos pelos gestores da organização. Dessa forma, reafirma-se a validação de junção das configurações Instrumental e Arena Política, e sua aplicabilidade à instituição estudada, visto que a organização interna é estável e forte. Sendo assim, a CI é forte e a CE é totalmente passiva. Da amostra obtida para esta pesquisa, 79,7% dos entrevistados classificaram essa configuração como pouco ou não aplicável (respectivamente 2 e 1 na escala considerada); e os 20,3% restantes, como mais ou menos aplicável (valor 3 na escala considerada).

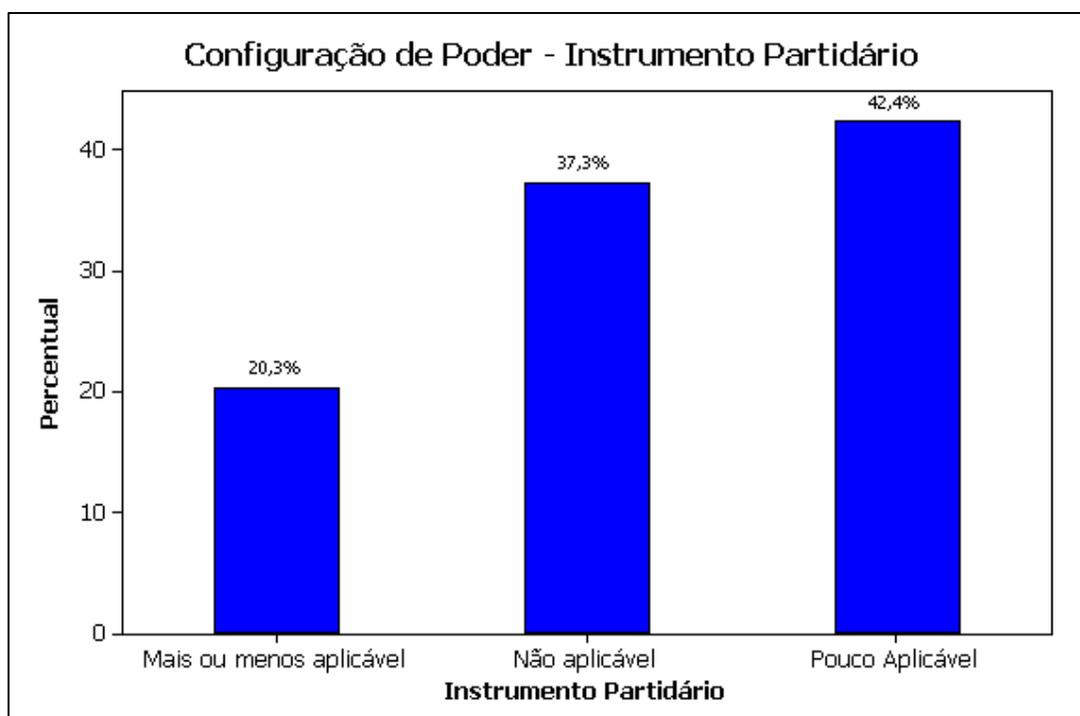


Gráfico 16 – Gráfico de barras - Configuração de Poder Instrumento Partidário

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

5.3 Medidas de Resumo e Variabilidade

A tabela 2 permite concluir que as configurações de poder que apresentam maiores valores das medidas de resumo (média e mediana) são a Missionária, Autocracia e

Sistema Fechado. De forma geral, a o desvio-padrão das configurações apresentam valores próximos.

Tabela 2 - Medidas de resumo e variabilidade para as Configurações de Poder.

Configuração \ Medidas	Missionária	Autocracia	Sistema Fechado	Meritocracia	Instrumento Partidário
Media	4,1702	3,9895	3,3742	2,4477	1,7931
Mediana	4,2857	4,0714	3,3333	2,4444	1,5625
Desvio-padrão	0,5832	0,6157	0,6481	0,5820	0,6793
Número de observações	68	68	68	68	68

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

Pela análise do gráfico 17, revela-se que os maiores valores medianos para a escala considerada de configuração de poder são verificados para as configurações: Missionária, Autocracia e Sistema Fechado. É importante notar que a configuração de poder Sistema Fechado apresenta observação discrepante (observação que se destoa das demais), representada por um asterisco no gráfico Boxplot dessa variável. Valores discrepantes tendem a influenciar negativamente o valor médio das observações. Nesse caso, como medida de posição, é melhor que se comparem os valores medianos. As configurações de poder que apresentam menores valores medianos de configuração de poder são Meritocracia e Instrumento Partidário.

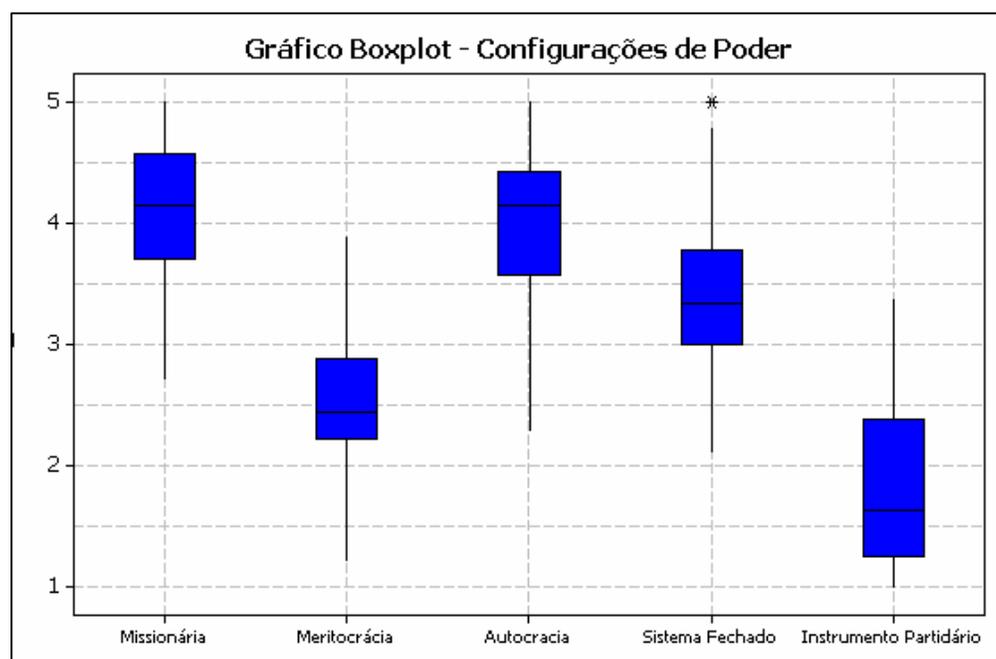


Gráfico 17 – Gráfico de Boxplot - Configurações de Poder.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

5.4 Aplicação do Teste de Friedman

Para a aplicação do teste de Friedman, foram tomadas as médias de respostas para cada uma das configurações de poder estudadas. Como definido, anteriormente na parte metodológica, o teste de Friedman exige que se tome uma variável como bloco. Neste estudo, a variável tomada como bloco foi *tempo de serviço*, o que determinou a existência de cinco blocos para o teste. Nessa aplicação do teste de Friedman, têm-se cinco tratamentos, uma vez que são cinco configurações de poder estudadas (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

A seguir, apresenta-se a tabela 3, com a média de cada configuração de poder em cada bloco e sua respectiva ordenação (em azul) em cada bloco.

Tabela 3 - Média das escalas consideradas para as Configurações de Poder

Blocos	Tratamentos				
	Missionária	Meritocracia	Autocracia	Sistema Fechado	Instrumento Partidário
Até 12 meses	4(4)	2(1,5)	4(4)	4(4)	2(1,5)
13 a 24 meses	4(4,5)	3(2,5)	4(4,5)	3(2,5)	2(1)
25 a 36 meses	4(4,5)	2(1,5)	4(4,5)	3(3)	2(1,5)
37 a 48 meses	4(4,5)	2(1,5)	4(4,5)	3(3)	2(1,5)
Mais de 49 meses	5(5)	3(2,5)	4(4)	3(2,5)	2(1)
Total R_i *	22,5	9,5	21,5	15	6,5
Média R_i *	4,5	1,9	4,3	3	1,3

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa

5.4.1 Hipóteses a serem testada pelo teste de Friedman (caso com empates)

H₀: As funções de distribuição das cinco configurações de poder tendem a gerar valores similares.

H₁: As funções de distribuição das cinco configurações de poder tendem a gerar valores distintos.

Estatística de teste

$$CF = 1 - \left[\sum_{j=1}^b \sum_{k=1}^{e_j} (d_{kj}^3 - d_{kj}) / bs(s^2 - 1) \right]$$

$$CF = 1 - \left[\frac{8(2^3 - 2) + (3^3 - 3)}{25(24)} \right]$$

$$CF = 0,88$$

$$Q^* = \frac{12b}{s(s+1)CF} \sum_{i=1}^s \left(R_i^* - \frac{s+1}{2} \right)^2$$

$$Q^* = \frac{12(5)}{5(6)(0,88)} \left[(4,5 - 3)^2 + (1,9 - 3)^2 + (4,3 - 3)^2 + (3 - 3)^2 + (1,3 - 3)^2 \right]$$

$$Q^* = 18,27$$

Para um nível de significância $\alpha/2$ de 5%, o valor crítico da Qui-quadrado com 4 graus de liberdade é 9,488. A hipótese nula de igualdade entre as configurações de poder estudadas é rejeitada ao nível de significância de 0,05 (MINGOTI, 2000; LEHMAN, 1975).

5.5 Distância Mínima Significativa – DMS – a configuração dominante

$$dms = Z_{\frac{\alpha}{s(s-1)}} \sqrt{\frac{s(s+1)}{12b}}$$

$$dms = Z_{0,005} \sqrt{\frac{30}{60}}$$

$$dms = (2,57) \sqrt{0,5}$$

$$dms = 1,82$$

$$|R_1 - R_2| = |4,5 - 1,9| = 2,6 > dms$$

$$|R_1 - R_3| = |4,5 - 4,3| = 0,2$$

$$|R_1 - R_4| = |4,5 - 3| = 1,5$$

$$|R_1 - R_5| = |4,5 - 1,3| = 3,2 > dms$$

$$|R_2 - R_3| = |1,9 - 4,3| = 2,4 > dms$$

$$|R_2 - R_4| = |1,9 - 3| = 1,1$$

$$|R_2 - R_5| = |1,9 - 1,3| = 0,6$$

$$|R_3 - R_4| = |4,3 - 3| = 1,3$$

$$|R_3 - R_5| = |4,3 - 1,3| = 3 > dms$$

$$|R_4 - R_5| = |3 - 1,3| = 1,7$$

A partir do método das Diferenças Mínimas Significativas (DMS), verifica-se que não existe diferença significativa entre as configurações de poder Missionária, Autocracia e Sistema Fechado, o que significa dizer que na Instituição Cidade dos Meninos essas são as configurações de poder mais preponderantes. Ressalta-se que quanto à configuração Sistema Fechado, encontram-se traços não tão significativos.

Uma vez que a Missionária tende a gerar postos mais altos, esta é a configuração de poder mais presente na Cidade dos Meninos, sendo seguida pela Autocracia e Sistema Fechado, respectivamente.

6 CONCLUSÃO

Considerando todo o arcabouço teórico levantado e a pesquisa de campo realizada a hipótese inicial da autora, com base na teoria de Mintzberg (1983) foi confirmada. É perceptível a forte presença das características descritas por Mintzberg para uma organização de tipologia Missionária. Também, foi verificada e comprovada, por meio estatístico, a presença da tipologia Autocracia e Sistema Fechado.

Na fala dos funcionários, na forma de agir dos beneficiários da instituição, na esfera administrativa, enfim, na organização como um todo, é claramente perceptível a forte influência da ideologia do seu fundador. Este possui uma característica pessoal de empreendedorismo que se pode ver personificada em suas obras sociais e confirmada pela maioria das pessoas que trabalham com ele. A Cidade dos Meninos, apesar de ser uma instituição mantida por terceiros, em que se espera que exista uma forte influência sobre ela, apresenta uma ideologia e um poder de gestão internos, absolutamente dominantes.

A presença das características da tipologia Autocracia também é expressamente perceptível. Como Mintzberg (1983) afirma em sua teoria, é visível na Cidade dos meninos o poder centrado no mais alto chefe. Vale aqui ressaltar que este poder centralizado pode ser percebido como benefício à instituição, pois é por meio dele que se observa ter-se o controle e o respeito dos seus beneficiários. A Cidade dos Meninos trabalha, basicamente, com adolescentes, fase da vida humana tacitamente conhecida como difícil. O controle e o respeito desses adolescentes são obtidos em função da lealdade e respeito ao alto chefe, como ensina Mintzberg (1983).

A presença discreta da tipologia de Sistema Fechado pode estar ligada às premissas dos sistemas de metas claras e objetivas. Na empresa estudada, as regras são claras e objetivas, e as condutas são cobradas de acordo com os contratos realizados. Os adolescentes, beneficiários da organização, fiam-se no sistema de recompensas oferecidos: moradia, estudo, atividades físicas e culturais de qualidade, benefícios que não teriam fora da instituição, em função da baixa renda.

Desta forma, obtém-se uma CI fortificada, dominando a CE, conforme Mintzberg (1983) explica em sua teoria.

É com base nas características identificadas por este trabalho que a instituição tem um alto nível de sucesso e promoção de jovens. O alto rigor disciplinário e uma chefia direta e presente é que fazem desta organização um caso de sucesso.

As conclusões dessa pesquisa, por tratar-se de um caso muito específico, não poderão ser generalizadas ou, mesmo, extrapoladas a outras instituições, nem mesmo do setor a que pertence a Cidade dos Meninos. Sugere-se para pesquisas posteriores um aprofundamento maior nas tipologias, compreendendo a realização de entrevistas em profundidade (com análise de discurso), para buscar a percepção das altas chefias sobre o resultado encontrado, cruzando com as percepções dos beneficiários da instituição (valendo-se das mesmas ferramentas citadas para a alta chefia).

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário A. Organizações do Terceiro Setor e sua (s) racionalidade (s). In: XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Salvador, 2002a.

ALVES, Mário A. Terceiro Setor: as origens do conceito. In: XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Salvador, 2002b.

ALVES, Carlos Dias. **A dinâmica da Configuração de Poder:** o caso da Prefeitura Municipal de Medianeira no período de 1989-2000. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2001.

BLAU, W. R; SCOTT. **Formal Organizations:** a comparative approach. San Francisco: Chandler, 1962.

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no Terceiro Setor. In: Tempo Social. **Revista de Sociologia da USP.** São Paulo: v. 12, n. 2, nov., 2000.

CARVALHO, N. V. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. In: DOWBOR, L. *et al* (orgs.) **Desafios da Globalização.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997. p. 199-214.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução Lúcia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA Jr., L. C. **Cadernos do III Setor** - Terceiro Setor e Economia Social. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n.2, abr., 1998.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores de Responsabilidade Social.** Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos>. Acesso em: 15 jun. 2007.

ETZIONI, A. **A comparative Analysis of Complex Organizations.** New York: Free Press, 1961.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público:** o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, Rosa M. **O desafio da colaboração.** São Paulo: Gente, 2002.

- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio C. **Método e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.
- LEHMAN, E. L. **Nonparametric: statistical methods based on ranks**. San Francisco: Holden Day, 1975.
- LISBOA, A. de M. **Empresa cidadã: nova metamorfose do capital? Caderno outros valores**, n. 1, 2000.
- LOURENÇO, A. G.; SCHRÖDER, D. S. Vale investir em Responsabilidade social Empresarial? **Stakeholders**, Ganhos e Perdas. In: **Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades**, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.
- MATTAR, Ianze N. *Pesquisa de Marketing*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINGOTI, S. A. **Estatística descritiva** (apostila). Belo Horizonte: UFMG, 2000.
- MINTZBERG, H. **El poder en la organización: la teoría de la política de gestión**. Barcelona: Ed. Ariel, 1983.
- NEIVA, Elaine R. **Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo: São Paulo, 1999.
- OLIVEIRA, F. Entre a complexidade e o reducionismo: para onde vão as ONGs de democratização? In: HADDAD, S. (org.) **ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo: Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais; Peirópolis, 2002.
- PAZ, M.G.T. (Coord.) **Justiça e poder em avaliação de desempenho**. Relatório de Pesquisa. Brasília: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1995.
- PAZ, M.G.T. Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder. In: TAMAYO, *et al* (Edit.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: ANPEPP, p.151-172, 1997.
- PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso de uma indústria petroquímica**. Dissertação (Mestrado). Mestrado Profissional da Escola de Administração da Faculdade Federal da Bahia. Salvador, 2003.

REHNMAM, E. **Organization Theory for Long-Range Planning**. New York: John Wiley, 1973.

RIBEIRO, Marcelo de Paula Mascarenhas. **Poder organizacional e modelo de gestão: o caso da Tapajós Distribuidora**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SALOMON, Délcio V. Como fazer uma monografia. 10ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

TEODÓSIO, A. S. S.; **O terceiro setor como utopia modernizadora da provisão de serviços sociais: dilemas, armadilhas e perspectivas no cenário brasileiro**. 2002. 110f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais: Gestão das Cidades, Belo Horizonte.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade Social Empresarial. **In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

VARGAS, Miramar R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Revista de Administração contemporânea**, v. 2, n. 3, set. / dez., 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999a. v. 1.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999b. v. 2.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO