

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**CONFIGURAÇÃO DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES:
estudo de caso de uma agência de comunicação**

Carlos Magno Torres

**Belo Horizonte
2010**

Carlos Magno Torres

CONFIGURAÇÃO DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES:
estudo de caso de uma agência de comunicação

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2010

À minha mãe, Administradora e meu pai Sociólogo.
À Cila, pela fidelidade na ação de esposa.
Aos meus filhos, Camila, Carlos e Caio, pela amizade.
À minha família, Torres, Moreira, Miquelino, Eleto e Talim, pela minha educação.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor. Fernando Coutinho Garcia, gentilmente, Fernando, um homem, um ser humano, um visionário, pelas orientações preciosas do conhecimento na mecânica do Poder Organizacional.

À Professora Doutora Ester Eliane Jeunon, a Ester, pela dedicação, ao Prof. Tueli Rodrigues Tavares, Tueli, pela oportunidade, ao Prof. Davidson Barbosa, pelo companheirismo; e à Faculdade Novos Horizonte, pelo caminho.

Ao meu amigo Raymundo Lacerda, meu bastão e meu cajado, juntamente com sua esposa, Marilda. Aos amigos Simone e Kunta Kinte.

Aos membros da empresa pesquisada, pela abertura.

Ao prof. Thiago, pela paciência e pela alma generosa.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para a não paralisação da dissertação.

Aos amigos do mestrado que contribuíram para esta caminhada.

A todas as entidades a que pertenço: Escotismo, Igreja, Ordem, Seitas e organizações.

PODER
Aquele que vence os outros
é forte
Aquele que vence a si mesmo
é poderoso.

Lao Tsé

Pelo poder ensurdecador do silêncio, que é o Criador.
A vida

RESUMO

Como representar o poder foi o caminho explorado nesta dissertação. Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma agência de comunicação sobre as configurações de poder nas organizações. As agências obedecem a diversos esquemas de organização interna e externa, moldados segundo suas necessidades peculiares. A pesquisa realizada é descritiva e utilizou metodologia quantitativa para identificar as configurações de poder predominantes na agência de comunicação. Os dados foram analisados e tratado pelo programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* for Windows, versão 13. Inicialmente, foi feita uma análise exploratória com o objetivo de caracterizar a amostra dos informantes. Para isso, utilizou-se medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana, quartis, mínimo e máximo) para as variáveis quantitativas e as distribuições de frequências para as variáveis qualitativas e gráficos. A predominância da configuração de poder foi a autocracia que apresentou uma concordância por parte dos informantes, seguida das configurações de sistema fechado. A autocracia tem como particularidade concentrar o poder no pico da pirâmide organizacional, ou seja, o controle está com o membro mais forte na organização. Assim, o modelo de *Mintzberg* demonstra e descreve a dinâmica das relações de poder em uma organização.

Palavras-chave: Configuração de Poder. Agência de Comunicação. Dinâmica da Relação Organizacional.

ABSTRACT

How to represent the power - that was the way explored in this dissertation. In order to do so, a case study in a communication agency about the power configurations inside the organizations was carried out. The agencies follow several internal and external organizational models that are molded according to their peculiarities. The research carried out in this work is descriptive and utilized the quantitative methodology to identify the power configurations that were predominant in the communication agency. The data was processed and analyzed by the Statistical Package for the Social Science for Windows version 13. Initially, an exploratory analysis aiming at characterizing the samples from the informers was performed. It was utilized descriptive measures (average, standard deviation, median, quartile, minimum and maximum) for the quantitative variables and the frequency distributions for the qualitative variables and the graphics. The predominance of the power configuration was the autocracy that was in accordance with the informers followed by the closed system configurations. As a peculiarity, the autocracy concentrates the power at the top of the pyramid, in other words, the control is held by the strongest member of the organization. This way, Mintzberg model describes and demonstrates the power relation dynamics inside one organization.

Key-words: Power Configurations, Communication Agency, Organizational Relation Dynamics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura organizacional e funcional de uma agência de propaganda56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da percepção dos funcionarios, segundo, a faixa etária.....64

Gráfico 2 – Distribuição da percepção dos funcionarios, segundo, o tempo de trabalho em anos na empresa65

Gráfico 3 – Distribuição da percepção dos funcionarios, segundo, a área em que trabalha65

Gráfico 4 – Distribuição da percepção dos funcionarios, segundo, o cargo ocupado na empresa66

Gráfico 5 – Distribuição da percepção dos funcionarios, segundo o cargo ocupado na empresa67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Resultado dos três níveis para a configuração do poder	69
Tabela 2 –	Caracterização do respondente total segundo os fatores da configuração do poder	69
Tabela 3 –	Avaliação dos escores referentes aos fatores da configuração do poder na amostra total	70
Tabela 4A –	Distribuição do respondente que descreve a realidade mais adequada dos funcionários em relação à autocracia	70
Tabela 4B –	Distribuição do respondente que descreve a realidade mais adequada dos funcionários em relação ao sistema fechado	71
Tabela 4C –	Distribuição do respondente que descreve a realidade mais adequada dos funcionários em relação à missionária	71
Tabela 4D –	Distribuição do respondente que descreve a realidade mais adequada dos funcionários em relação à meritocracia	72
Tabela 4E –	Distribuição do respondente que descreve a realidade mais adequada dos funcionários em relação ao instrumento partidário	73
Tabela 5A –	Correlação entre os fatores da configuração do poder e a variável autocracia	74
Tabela 5B –	Correlação entre os fatores da Configuração do Poder e a variável Sistema Fechado	74
Tabela 5C –	Correlação entre os fatores de configuração do poder e a variável missionária	75
Tabela 5D –	Correlação entre os fatores de configuração de poder e a variável meritocracia	75
Tabela 5E –	Correlação entre os fatores de configuração do poder e a variável partidário	76
Tabela 6 –	Avaliação dos escores referentes aos fatores de configuração de poder por sexo	76
Tabela 7 –	Níveis médio dos fatores de configuração do poder entre as duas categorias da faixa etária	77
Tabela 8 –	Níveis médio dos fatores de configuração do poder entre as três categorias da escolaridade	77
Tabela 9 –	Níveis médio dos fatores de configuração do poder entre as três categorias de tempo de atuação na empresa	78
Tabela 10 –	Níveis médio dos fatores de configuração do poder entre as três categorias de ocupação na empresa	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	100
1.1 Problema de pesquisa	11
1.2 Justificativa	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	133
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	144
2.1 O poder nas organizações: vertentes de análise	144
2.1.1 O poder na vertente econômico-política.....	144
2.1.2 O poder na vertente simbólica.....	166
2.1.3 O poder na vertente psicológica.....	17
2.1.4 O poder na perspectiva de Mintzberg	19
2.1.4.1 Influenciadores externos	211
2.1.4.2 Os influenciadores internos	25
2.1.4.3 Os sistemas de metas e objetivos organizacionais	31
2.1.4.4 Configurações de poder	35
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	47
3.1 O Setor de Agência de Comunicação	47
3.1.1 A agência de propaganda.....	52
3.2 A empresa Beta	58
4 METODOLOGIA	61
4.1 Tipo e natureza da pesquisa	61
4.2 Sujeitos e objeto de pesquisa.....	61
4.3 Coleta de dados	61
4.4 Tratamento e análise estatística dos dados	62
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	64
5.1 Análise demográfica e ocupacional	64
5.2 Análise descritiva das escalas dos fatores da configuração poder.....	67
5.3 Análise bivariada	73
5.4 Apreciação à luz dos “Deuses da Administração” de Hardy.....	80
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS.....	855
APÊNDICE.....	88
Apêndice A – Dados demográficos e ocupacionais.....	88
ANEXOS	91
Anexo A – Escala de poder organizacional	91

1 INTRODUÇÃO

As organizações se desenvolvem em um ambiente dinâmico, em que os interesses se evidenciam nas mudanças dos indivíduos, dos grupos, da própria organização e da sociedade. Tais interesses, que são motivados pela busca do poder, muitas vezes, são ameaçados pelos conflitos e lutas. Esse jogo, que é uma disputa, tem na comunicação um instrumento de poder, pois oferece processos decisórios, para assegurar sua sobrevivência, diante da complexidade atual (MINTZBERG, 1992).

O autor mostra que o poder é manifestado nos movimentos da organização, o que afeta os seus resultados. As manifestações ocorrem em função das ações que entre si exercem as coalizões interna e externas, tendo como objeto a configuração de poder organizacional. Na coalizão externa estariam os elementos de fora da organização – proprietários, associados, associações de empregados, sindicatos e públicos que os cercam – mas que exercem domínio tanto nas regras do jogo quanto na divisão interna organizacional. Já na coalizão interna estariam os funcionários que possuem voz ativa, os quais, por possuírem tal atributo, encarregam-se de tomar decisões e executar ações em base regular e permanente (MINTZBERG, 1992).

Os sistemas ideológicos, desenvolvidos pelo fundador da organização, com base nas tradições históricas organizacionais, são reforçados por meio de recompensas, premiações e evocações destinadas a seus funcionários. Esses sistemas, por especialização, conduzem os funcionários à detenção do conhecimento para realizar trabalhos complexos e, além disso, produzem as configurações de poder organizacional.

A seguir, são apresentados, de forma resumida, os citados sistemas e suas respectivas configurações de poder organizacional, segundo Mintzberg (1992):

- *Instrumento* – Baseia-se no controle burocrático de autoridade partidária. Pode o poder ser instrumentalizado por um indivíduo ou por um grupo dominante, dentro ou fora da organização;

- *Sistema fechado* – Sua base é o entendimento das metas ou ações claras e definidas operacionalmente. O poder é mais horizontal, pois há muitas mudanças neste sistema;
- *Autocracia* – Concentra o poder no pico da pirâmide organizacional. O controle está com a pessoa mais forte na organização;
- *Missionária* – Destaca-se na prestação de serviços à comunidade. Sua ideologia é a missão da organização. O poder está no articulador da ideologia;
- *Meritocracia* – Sua base é o domínio do conhecimento. O poder está com o profissional que domina as especialidades organizacionais;
- *Arena política* – Sua configuração é baseada nos conflitos organizacionais. As características de sua organização são as crises e os jogos políticos para mostrar o poder.

O sistema político formal (regras, normas e padronizações que visam regular o comportamento dos integrantes das organizações) toma corpo quando o sistema informal (mecanismos que viabilizam o cumprimento dos formalismos), adotado pela organização, está fraco e decadente. As características de tal situação são: distorções dos objetivos, pressões grupais e tentativas de acesso político para legitimar o poder.

Todas as configurações se encontram na organização. Contudo, apenas uma evidencia-se mais. Mintzberg (1992) deixa bem clara a possibilidade do hibridismo ou da alternância das configurações.

1.1 Problema de pesquisa

Tomando como referência o modelo de Mintzberg (1992), por meio do qual se buscou determinar as relações de poder presentes em uma agência de comunicação, e considerando que é bastante favorável tal determinação para a solução de conflitos de várias naturezas, além de um melhor entendimento da visão organizacional, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual é a configuração de poder, segundo o modelo de Mintzberg, predominante em uma agência de comunicação?

1.2 Justificativa

Existem no campo da Administração vários modelos que buscam demonstrar as relações de poder dentro das empresas. Neste trabalho, decidiu-se pelo modelo de Mintzberg (1992) para estabelecer as relações de poder que estejam presentes em uma agência de comunicação localizada em Belo Horizonte - MG. A compreensão das relações de poder organizacional é favorável, visto que os benefícios, quando bem administrados, podem ser traduzidos em resoluções de conflitos e em um ganho direto na visão organizacional.

O sistema organizacional formal adota instrumentos de fiscalização para legitimar o poder empregado. Assim, há o controle do comportamento dos funcionários por meio de regras, divisão em “subordinados” e “superiores”, manutenção de disciplina e de ordem. São mecanismos “plantados” na organização a partir da filosofia central do fundador. Com base nessa linha de pensamento, é importante investigar empiricamente a mecânica que o poder exerce e é exercido com relação à dinâmica organizacional (MINTZBERG, 1992).

Mintzberg (2003) afirma que o mais importante para a organização é a capacidade de realizar e afetar os resultados organizacionais com o mecanismo de poder. Em função dessa mecânica, são utilizadas ferramentas para buscar a eficácia organizacional. O interesse é o quesito que deve orientar todos os grupos que trabalham na organização. Devido a essa complexidade traduzida pelo movimento de luta orientada por seus interesses, o jogo do poder se configura, criando ciclos não contínuos de ajustes.

As organizações realizam os seus objetivos financeiros e conquistam novos mercados por meio da superação ou pela eliminação do concorrente. Os funcionários incorporam essas ideias e as tomam como valores. Eles não produzem nada; apenas reproduzem a forma do sistema capitalista.

Para Clegg, Hardy e Nord (2001, p. 261), com inferência no uso do poder na organização:

A confusão tem sido exercida por conta das duas mais altas que emergem – a funcionalista e a crítica (para usar categorias simples) – que raramente se comunicam entre si. A primeira tem adotado uma orientação gerencialista, cujas assunções subjacentes raramente estão articuladas, e menos ainda criticadas. O resultado tem sido um conceito aparentemente pragmático, adequado ao uso, mas também ao abuso. A última tem confrontado temas como dominação e exploração, mas parece ser cada vez menos relevante para aqueles que buscam coordenar ações coletivas.

Com base neste ponto de vista, os funcionalistas não se preocupam com desenhos organizacionais, e sim com a estrutura de poder das autoridades formais. Para eles, a estrutura resiste a outras estruturas ilegítimas e disfuncionais. As críticas se estabelecem nas relações de poder e nos pequenos nichos da hierarquia, os quais apresentam o seu poder dentro da estrutura informal, voltados para suas incertezas, especialidade técnica e controle de recursos escassos. As duas perspectivas têm o poder como propriedade e com isso constroem ação de posse.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar a configuração de poder, de acordo com o modelo de Mintzberg (1992), predominante em uma agência de comunicação localizada em Belo Horizonte - MG.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever as configurações de poder e como essas se manifestam na percepção dos funcionários no modelo da organização, segundo Mintzberg (1992);
- b) Verificar se as configurações de poder encontradas na organização estão relacionadas com as categorias ocupacionais: faixa etária, renda, sexo e tempo de trabalho na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O poder nas organizações: vertentes de análise

A origem desta pesquisa foi compreender os vários paradigmas a respeito do Poder nas organizações. A vertente de análise, numa visão genérica, é o controle dos indivíduos sobre os outros. Como o tema é complexo e multifacetado, classificou-se em diversos autores e em três vertentes, mas não existe a pretensão de limitar às pesquisas nestas linhas de pensamentos (SANTOS FILHO, 2002).

2.1.1 O poder na vertente econômico-política

Para Karl Marx (apud. HARDY, 2001) o poder tem a sua origem a partir do surgimento das relações de produção, pois envolve tanto a produção quanto o controle. O autor demonstra esse fenômeno histórico em dois níveis: de um lado, a infraestrutura, que tem o sentido das relações do homem com a natureza no intuito de produzir para a própria existência; de outro, tem-se a superestrutura, compreendendo esta os aparelhos ideológicos representados pelo Estado, juntamente com a religião, a educação, as ciências e outros mecanismos políticos-ideológicos. O autor analisa seu pensamento desta forma: na economia do sistema feudal, a posse da terra baseava-se na relação de produção que a propriedade gerava. Com isso, a cobrança das taxas referia-se ao uso da terra e dos seus bens. Com a passagem para o modelo capitalista, a base da economia passou a ser a posse do capital. Dessa forma, como o operário não possui o capital, vê-se obrigado a vender sua força de trabalho para garantir a sua sobrevivência.

Max Weber, entendia o poder como sendo o domínio sobre a propriedade e os meios de produção. O autor definia de modo muito peculiar o poder: “O poder significa a possibilidade de fazer triunfar no seio de uma relação social a própria vontade, mesmo contra resistência, qualquer que seja a base em que se baseia tal possibilidade” (WEBER, In SANTOS FILHO, 2002, p.2).

Na visão weberiana, o trabalhador, ao ser contratado, leva para a empresa a sua criatividade e o seu conhecimento específico. Com isso, altera os relacionamentos

sociais, mesmo sob o jugo do controle estrutural da empresa. Segundo esta ideia, os operários possuem um grau menor ou maior de controle de sua atividade. Dessa forma, o poder operacional emana da posse da propriedade, como também do conhecimento da atividade organizacional. Assim, o poder assume uma característica relacional, visto que a relação de dominação e aceitação não é uma forma unilateral e determinante, mas também assume uma característica intencional, que é a prevalência de uma vontade sobre a vontade do outro, mesmo havendo resistência.

Partindo desses pressupostos, o autor cria uma tipologia que classifica a legitimidade em três diferentes tipos, de acordo a sua base fundamental:

- Legitimidade tradicional – a base estrutural está na crença, fundamenta-se nos costumes e na tradição. Suas características são os poderes patriarcal e patrimonial, em que o exercício do poder fica a cargo daqueles que, pela tradição, são escolhidos para o referido exercício;
- Legitimidade racional-legal – sua base estrutural está na burocracia. Suas características são a racionalidade dos meios, já que busca alcançar os fins almejados, e a legalidade, porque é regulamentada por normas escritas, dando limites à arbitrariedade;
- Legitimidade carismática – sua base estrutural está na pessoa ou nos grupos. Sua característica é a capacidade de gerar nos demais a certeza de que o poder terá ação, a fim de atingir um objetivo coletivo.

Galbraith (1999), utilizando a linha de pensamento de Marx e de Weber, cria uma vertente com base em três instrumentos ou maneiras de utilizar o poder:

- Poder condigno – a base do poder consiste em potencializar a capacidade de impor por meio da coerção. Esse instrumento caracteriza-se pela recompensa negativa de não fazer;
- Poder compensatório – a base do poder é a sujeição em troca de recompensa. A sua característica apoia-se em premiar, dentro da organização, com dinheiro ou crédito;

- Poder condicionado – a base do poder é a persuasão. A característica desse instrumento é a submissão do indivíduo ou grupo a uma alta vontade que não seja a sua.

Com esse pensamento, o autor amplia os instrumentos do poder, construindo três fontes para alcançá-lo:

- Personalidade ou liderança – tem como significado o poder como sendo um atributo pessoal, que dá acesso aos instrumentos de poder;
- Propriedade ou riqueza – é a detenção sobre o capital ou bens de produção;
- Organização – é a união de grupos de pessoas com a finalidade de alcançar um objetivo comum.

O autor faz uma análise sobre a organização como fonte de poder. Para ganhar estrutura, a organização necessita que seus integrantes se submetam ao seu objetivo, que, em tese, é um objetivo comum. Essa submissão se dará em maior ou menor grau, dependendo do nível em que esse objetivo seja efetivamente comum aos integrantes. O importante a destacar é o grau de coesão interna, que determina o poder da organização para alcançar os objetivos e para submeter à conquista destes outros grupos externos à referida organização. Isso seria a simetria bimodal. De acordo com Galbraith (1999): “Só obtém submissão externa aos seus propósitos quando conquista submissão interna”. O autor ainda destaca dois outros aspectos que afetam o potencial da organização enquanto fonte de poder: o acesso eficaz e simultâneo aos três instrumentos do poder (condigno, compensatório e condicionado) e a quantidade e diversidade de metas para as quais se busca submissão.

2.1.2 O poder na vertente simbólica

Conforme Bourdieu (2000), as artes, as religiões, a linguagem e outros instrumentos de conhecimento e de edificação do mundo dos objetos em uma forma simbólica, revelam uma clareza comum. Por isso, são estruturas estruturantes e estruturadas. Com essa forma simbólica, o poder estabelece uma ordem de validade do

conhecimento em função do sujeito, isto é, gnosiológica. Sendo capturado por um grupo social, esse poder faz com que outro grupo assuma uma função política, caracterizando-o como um poder simbólico. Segundo o autor, as lutas de classe são funções políticas para assegurar a dominação dos dominados. Isso tudo para impor as definições dos grupos dominantes no mundo social. Com esse pensamento, o conceito sobre ideologia de Gramsci foi integrado, sendo a sua manifestação implícita na arte, na economia, no direito e em toda ideologia, para mostrar a vida individual e coletiva. Essa função positiva – não defendida por Marx – atua como aglomerado de estrutura social, limitando a hegemonia de determinado grupo, pois esse aglomerado poderá tornar-se dominante. Com isso, o conceito de “guerra de posição” é fundamentado conforme informação do autor:

Um grupo social pode e mesmo deve se tornar dirigente (hegemônico) já antes de conquistar o poder governamental (é essa uma das condições principais para a própria conquista do poder); depois quando exerce o poder, e mesmo que o conserve firmemente nas mãos, torna-se dominante, mas deve continuar a ser também dirigente [...] (COUTINHO, In SANTOS FILHO, 2002, p.8).

Seguindo essa ótica, o autor mostra que se deve perceber o sistema simbólico como instrumento de legitimidade. Nesse caminho, o sentido da linguagem, símbolos e rituais é afetado pelos aspectos simbólicos do poder, o qual atua menos na produção de resultados substantivos que no nível da legitimação.

2.1.3 O poder na vertente psicológica

Segundo Pagés (1987), o poder é exercido pela organização por meio das relações dela com os indivíduos, sendo essas relações ocorridas no plano do inconsciente. O autor percebe que a organização é um “conjunto dinâmico de respostas a contradições”. Em outras palavras, a capacidade de uma organização levar pessoas a produzirem reside no fato de ser ela um ente capaz de oferecer respostas a contradições que se iniciam no sistema sociopolítico e acabam por se interiorizar no inconsciente do indivíduo. Dois são os momentos em que ocorre o deslocamento das contradições (exterior para interior). Em um primeiro momento, as contradições advindas do sistema social são absorvidas pela organização e transformadas em contradições internas a ela, as quais se materializam nos conflitos existentes na própria política de atuação da referida organização. Em um segundo momento, as

contradições da organização são absorvidas pelo indivíduo, sendo introjetadas no seu inconsciente pelo processo de identificação deste com a organização. Nessa dinâmica, a relação coerção-vantagem converte-se em angústia-prazer, transformando os indivíduos em escravos da organização, já que oferece soluções para os seus conflitos.

Essas transformações, segundo o autor, apóiam-se em três pilares, quais sejam:

- Mediação – este entendimento ocorre quando a organização consegue harmonizar os conflitos individuais com os controles organizacionais. Esses conflitos sociopolíticos passam a fazer parte da estrutura interna da organização, sendo a oferta de vantagens uma possível solução para tal conflito;
- Introjeção – refere-se à incapacidade de reação do indivíduo diante de estímulos contraditórios aos quais está submetido; o indivíduo, no nível do inconsciente, passa a viver uma contradição, numa relação de amor e ódio entre ele e a organização;
- Consolidação ideológica – o indivíduo encontra-se dentro de um arcabouço ideológico. Todos os conflitos psicológicos estão amparados pela organização. Desta forma, o indivíduo encontra-se preso. Aqui não há conflito externo.

Com base neste olhar, o autor afirma que a melhor forma de administrar é a mediação, pois ela oferece um fantástico desenvolvimento nos processos de construção em sistema. Ainda, afirma que se a organização conseguir antecipar os conflitos pessoais, não os deixando transformarem-se em coletivos, ter-se-ia um ganho significativo. Dessa forma, a mediação pode ocorrer em diferentes níveis: no nível econômico (recompensa salarial, ascensão de carreira, etc.), no nível político (por técnicas de administração), no nível ideológico (ideologia dominante) e no nível psicológico, por meio da relação prazer e angústia.

Partindo desses pressupostos, Pagés (1987) apresenta as características de uma organização hipermoderna:

- desenvolvimento de mediações econômicas;
- desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada a distância;
- desenvolvimento da organização como lugar de produção ideológica, que legitima as práticas de empresa;
- desenvolvimento da dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores.

2.1.4 O poder na perspectiva de Mintzberg

Segundo a perspectiva de Mintzberg (1992), o modelo do poder desenvolve o seu foco a partir das configurações, que representam o ponto chave para se compreender a conduta da organização. Toda dinâmica do jogo deve ser bem observada. O jogo organizacional tem influenciadores internos e externos. Pessoas, ideologias, burocracia, técnicas e políticas são utilizadas para influenciá-lo. O sistema organizacional, querendo ou não, é influenciado na sua eficiência e sobrevivência.

Mintzberg (1992, p. 347) afirma:

Em teoria, são muitas as configurações possíveis dos elementos do poder nas organizações, concretamente se temos “e” elementos que podem cada um deles tomar “n” formas distintas, existem “e” configurações. [...] as organizações se agrupam para conseguir certa consistência em suas características numa sinergia em seus processos e uma situação harmônica. Também, as forças da seleção natural parecem favorecer essas organizações que são capazes de encontrar uma complementaridade e entre seus elementos e os de outros. Assim, dos milhares de combinações possíveis dos elementos do poder em teoria é de esperar que encontremos bastante menos na prática, e somente um subconjunto de todas elas - talvez somente umas poucas - servirão para explicar a quase totalidade do comportamento do poder nas organizações e em seu entorno. Este pequeno grupo de combinações, ou “tipos” é qualificado frequentemente com o nome de tipologia ou taxonomia, dependendo de se derivam de maneira mais ou menos formal. Os membros de cada tipologia são chamados “tipos ideais” - embora nós preferíssemos chamá-los “tipos puros” - por que não descrevem com precisão a realidade, mas sim melhor as tendências que se dão normalmente na realidade.

Este pensamento propõe que as tipologias das configurações de poder derivam da relação entre as coalizões externas e internas do poder. Com base em uma premissa maior, existem várias razões para crer que o mundo das organizações tende a se auto-ordenar de modo natural em grupos específicos, revelando certa dose de determinismo. Essas “forças naturais de seleção” tornam as organizações capazes de desenvolver complementaridades mútuas entre seus elementos.

Mintzberg (1992, p. 347) explica que: “também, identificar os tipos puros é um exercício de reconhecimento de pautas, e os cérebros humanos parecem mais adequados para fazer isto que os eletrônicos”.

A teoria descreve tipos puros, simplificações da realidade, e nenhuma situação real de poder irá encaixar exatamente em um desses tipos. Embora restritos, os resultados tendem a atestar a riqueza e a coerência teórica do modelo proposto pelo autor para descrever e explicar o fenômeno do poder nas organizações.

O autor deixa claro que o eixo organizacional acontece quando os agentes internos e externos procuram influenciar a conduta organizacional utilizando os meios de que dispõem para satisfazer as necessidades pessoais. Ele argumenta que há três tipos de agentes influenciadores: os jogadores, que têm interesses na organização; os leais, porque calam, obedecem e não participam do jogo; e os que deixam a organização. Reforçando essa ideia, ele adverte que se o influenciador não dispuser de alguma base do poder ou de uma dedicação de energia e habilidade nada acontecerá, porque tudo acontece se o agente exerce habilidade, esforço e energia. Nesse sentido, o autor vai mais longe, na medida em que há agentes que, não podendo dar ordem, usam do poder informal para vencer o jogo, estabelecendo a dependência entre a organização, os meios e os recursos, por obrigação legal ou pela reciprocidade de trocas, resumindo as fontes de poder.

O controle de recursos insubstituíveis – matéria-prima, habilidade, conhecimento e outros escassos – é pré-requisito para trabalhar na organização. A comunicação de massa é vista como reciprocidade de trocas.

Com base nessa visão, os agentes externos, aqueles que não pertencem à organização utilizam toda sua influência para afetar o comportamento interno da organização – ou seja, os funcionários. Com isso, estabelecem arranjos, ou

coalizões, entre os agentes internos e externos, atribuindo-lhes certa influência para controlar os resultados da organização. Tudo neste trabalho é feito visando satisfazer as necessidades dos agentes externos. Com esse olhar, o autor relaciona os seguintes agentes na coalizão externa: sócios da empresa, clientes, concorrentes, associações e sindicatos, familiares, mídia, governo local e regional, e sócios que não participam do dia a dia da empresa.

Mintzberg (1992) também relaciona os agentes da coalizão interna: gerente executivo, todo o corpo organizacional, hierarquias de autoridades, especialistas, pessoal de apoio administrativo e conselheiros.

Existem também as bases, ou fontes, de poder, que são: controle de um recurso essencial, controle de disposições legais e acesso a agente com influência.

2.1.4.1 Influenciadores externos

Mintzberg (1992) demonstra que as organizações encontram-se inseridas em um contexto de forças e influências de grupos variados e com necessidades próprias. Os principais grupos externos que buscam influenciar a estrutura comportamental da organização para satisfazer suas necessidades são: proprietários, associados, associações de empregados, públicos que cercam a organização e conselhos administrativos.

Proprietários: proprietários e os outros agentes externos é que representam o direito legalizado de propriedade da organização, como no caso dos comerciantes, acionistas, sociedades proprietárias de subsidiárias ou o governo. Cada detentor de uma organização age de forma diferenciada. Alguns, além de fundá-la, dirigem-na. Outros preferem terceirizar ou contratar uma direção. Normalmente, os proprietários destinam o capital inicial e fazem investimentos de capital para o seu funcionamento, aguardando consequências produtivas do investimento: monetário e/ou em decisões e ações dentro da organização.

O autor afirma que a propriedade pode ser de um único proprietário ou de vários proprietários (os acionistas). No caso de grandes empresas, com muitos acionistas, o controle efetivo normalmente é feito por uma diretoria. Quando de um único

proprietário, este consegue uma relação mais próxima com a direção da empresa.

Associados: constituem um grupo que proporciona recursos à organização. Por exemplo: sócios e provedores. Este grupo defende interesses diretos, está em constante observação na economia e age como agentes com influência na coalizão externa. Normalmente, os associados se fortalecem na medida da necessidade da organização. Alguns fatores motivam a influência desses agentes:

- dependência da organização, criada por concentração de recursos (um provedor ou um cliente que controla o mercado, por exemplo);
- dependência da organização na colocação de produtos, na aquisição de capital, na aquisição de fatores produtivos e na contratação de força de trabalho;
- acesso ou grau de amizade que a organização mantém com associados (relações de fornecimento ou de atendimento de longo prazo, por exemplo).

Associações de empregados: os empregados, normalmente, não exercem influência interna nas tomadas de decisões. Por isso, preferem influenciar a coalizão externa. Os empregados se afiliam a sindicatos e associações porque se sentem desamparados e com pouca ou nenhuma capacidade de influência na coalizão interna. As associações de empregados e/ou sindicatos têm grande importância, pois podem atuar em condições de igualdade com a Diretoria no momento das negociações, conseguindo resultados que um empregado sozinho não conseguiria.

A atuação dos sindicatos é reforçada pela dependência dos trabalhadores em relação à organização: se existe um empregado não satisfeito, é preferível interferir na organização a trocar de emprego.

Públicos que cercam a organização: a linha clássica de estudos econômicos considera as organizações como um instrumento da sociedade, tendo missão e objetivos fundamentais. Assim, a sociedade pode influenciar as decisões e ações de uma organização e controlar os efeitos externos causados por ela. Outras linhas de pensamento consideram legal a interferência do público nas questões morais e

cívicas que envolvem as organizações.

Consideram-se, além dos fatores de influência direta nas organizações já citados, os seguintes agentes externos:

- a família e os amigos que têm acesso aos dirigentes;
- os defensores de interesses públicos, tais como editores de periódicos e clérigos;
- grupos de interesses especiais: governos, populações locais e grupos organizados, defensores ideológicos (conservacionistas, raciais, ecológicos, científicos, religiosos e estudantis). Esses grupos atuam frequentemente quando julgam que o governo não está sendo coerente ou que o processo organizacional está lento ou sem representatividade suficiente.

Conselhos Administrativos: os Conselhos Administrativos situam-se entre as coalizões externa e interna. Por se sentirem incapazes de deliberar em assuntos que não dominam, detêm cada vez menos poder de decisão, restringindo-se a discutir os dividendos das ações. Em alguns casos, os agentes externos utilizam a fragilidade das organizações para incluir membros no seu Conselho Administrativo, servindo de exemplo as organizações que necessitam de recursos financeiros externos e incluem representantes de instituições financeiras em seu Conselho. Esses agentes externos certamente vão influenciar nas decisões internas, defendendo interesses específicos.

O ato de influenciar pode se dar de várias formas: regular ou episódica; geral ou concentrada (dirigido a uma organização em especial); pessoal ou impessoal; de natureza construtiva ou obstrutiva; e formal ou informal. Citam-se alguns meios dos quais os agentes externos se valem para controlar a organização:

- *Normas sociais* – normas de caráter ético que contribuem para a formação dos indivíduos em sociedade. As organizações acabam por ajustar seu comportamento a essas normas.

- *Restrições formais* – imposições legais específicas que pesam sobre as organizações. Segundo o autor, todos os agentes externos podem impor restrições formais às organizações.
- *Campanhas de pressão* – acontecem quando as normas sociais e as restrições legais não conseguem regular o comportamento da organização. Geralmente, são grupos que não detêm acesso a outros meios de influência.
- *Controle direto* – tipo de influência normalmente exercido pelo acesso direto aos responsáveis pelas decisões da organização, mediante a inclusão de um membro no processo interno de tomada de decisão (grandes clientes, por exemplo, em processos de diligência de compras) ou a imposição de decisões à organização (subsidiárias).
- *Inclusão de membros no Conselho Administrativo* – utilizada mais para conturbar do que para apoiar.

Os agentes externos podem ou não influenciar as decisões e ações da organização, dependendo de como se faz o controle e/ou se organiza, podendo determinar três tipos de coalizão externa:

- *Coalizão externa dominada* – dominada por um único indivíduo ou grupo. Controla a coalizão interna, influenciando suas decisões e ações. Muito comum em organizações que estabelecem relações de dependência com algum agente externo;
- *Coalizão externa dividida* – poucos grupos externos se dividem no exercício do poder. Sem reuniões para negociar acordos, acabam por politizar a coalizão interna, que precisa atender a necessidades diversas de agentes externos com influência, para satisfazer pressões de direções distintas;
- *Coalizão externa passiva* – caracteriza-se por um grande número de agentes externos com influência que não se articulam e acabam por adotar uma atitude passiva. A coalizão interna passa a exercer o controle

da organização, que tende a se adaptar a alguns objetivos gerais externos pouco precisos. Em coalizões externas passivas, a existência do Conselho de Administração serve apenas para cumprir determinações legais. O próprio governo pode converter-se em uma coalizão externa passiva se as suas agências reguladoras tentam influenciar uma organização e não comungam objetivos e intenções.

Existe uma relação direta entre o tipo de coalizão externa e o número de agentes externos influentes. A coalizão externa passa de dominada a dividida e de dividida a passiva. No entanto, se os agentes externos se organizam, pode reverter de passiva à dividida e de dividida à dominada.

Uma coalizão externa dominada tende a debilitar a coalizão interna. Uma coalizão externa dividida tende a politizá-la. Uma coalizão externa passiva tende a reforçá-la. Não raro, a coalizão interna faz esforços para pacificar a coalizão externa, tornando-a passiva, para que assim possa controlar o comportamento da organização.

O que Mintzberg define como coalizão externa Morgan (2002, p. 199-200), denomina de 'controle de fronteira', que pode ser o limite entre os departamentos ou entre as organizações e seu ambiente. Ele afirma que as pessoas que controlam essas fronteiras têm muito poder. Com isso, buscam autonomia, tendo funções-chaves, que se caracterizam por estratégias concorrentes de controle e contra-controle.

2.1.4.2 Os influenciadores internos

Os influenciadores internos podem apaziguar ou tornar ativos os agentes externos quando tomam decisões e empreendem ações. O autor cita alguns agentes na coalizão interna:

- **Diretor-executivo** – que se encontra no vértice estratégico da organização;
- **Gerentes de nível intermediário** – que unem o vértice estratégico ao núcleo operacional;

- **Operários do núcleo operacional** – que desenvolvem atividades relacionadas aos fins da organização;
- **Analistas da tecnoestrutura** – que desenvolvem atividades de aconselhamento e controle, com foco nas atividades-fim da organização;
- **Empregados de apoio** – que dão suporte à organização em assessoramentos complementares, como assessoria jurídica e relações públicas, e serviços operacionais, como cafeteria e distribuição de correspondência.

O Conselho Administrativo elege o diretor-executivo como seu representante na coalizão interna. Com o passar do tempo, este diretor vai adquirindo bases informais de poder para atender a pressões sociais, restrições formais, campanhas de pressão e controles diretos. Assim, o Conselho Administrativo deixa de exercer a influência necessária sobre seu preposto na coalizão interna.

Para converter as demandas externas em ações, é necessário que o diretor-executivo delegue poderes específicos a outros agentes da organização. Isso faz com que sejam contratadas pessoas de nível intermediário e operacional para atuarem de acordo com as suas decisões. Cria-se, então, a cadeia formal de autoridade.

Corre-se o risco de as pessoas contratadas tentarem influenciar a organização para satisfazer suas próprias necessidades. O diretor-executivo pode valer-se de métodos de controle personalizados ou burocráticos para tentar neutralizar a influência dos demais agentes internos.

A organização pode adquirir vida própria e originar outros agentes internos com influência além do diretor-executivo. Os membros da organização podem compartilhar ideias baseadas em tradições, crenças, mitos e histórias, influenciando o seu comportamento. Essa manifestação aberta de opiniões cria uma lealdade dos agentes internos para com o diretor-executivo.

Os especialistas da organização, baseando-se nas habilidades e conhecimentos, podem estabelecer um sistema de influências, o qual permite que as pessoas

expressem suas opiniões pessoais, influenciando a organização de forma desigual, pois estes dispõem de bases de poder mais significativas que os demais agentes internos. A esse sistema de influência Mintzberg (1983) denomina “Meritocracia”.

A combinação de cada organização vai determinar o tipo de coalizão interna que prevalecerá.

O sistema político na estrutura formal é normalmente acompanhado de conflitos. A opção mais frequente se faz pela existência desses sistemas de influências de forma concomitante e equilibrada.

São quatro os sistemas básicos de influência interna:

- *O sistema de autoridade* – utiliza controles burocráticos ou pessoais para controlar a organização, dividindo os agentes internos em superiores e subordinados.
- *O sistema ideológico* – admite todos os agentes como membros influentes na organização.
- *O sistema de habilidades* – considera os *experts* como agentes de maior influência interna.
- *O sistema político* – considera os membros da organização como jogadores.

Segundo Mintzberg (1992), são cinco os agentes internos com influência: diretor-executivo, gerentes intermediários, operadores, analistas da estrutura técnica e pessoal de apoio.

Diretor-executivo – é o agente mais poderoso na organização, pois exerce influência formal sobre a coalizão interna e influência informal sobre a coalizão externa, devido ao seu trabalho de conciliação das demandas do ambiente externo. Controla as prerrogativas legais e detém maior acesso aos agentes externos. As bases internas de sua capacidade de influência, originadas na sua legitimidade, dão-lhe o poder de contratar e demitir, impor decisões ou vetar propostas de outros membros da organização e determinar o sistema de remuneração e de retribuição

(recompensa). O sistema de autoridade constitui o seu mais importante meio de influência. Dependendo do seu carisma, de suas habilidades políticas e das ideologias dos funcionários, pode transformar um grupo de pessoas neutras em um grupo comprometido com a organização.

Esses aspectos não asseguram que o diretor-executivo detenha o controle do comportamento dos agentes internos e externos. Sua capacidade de influência depende de outras condições:

- *influência* que ostenta na coalizão externa: em uma coalizão externa dominada, o executivo segue-lhe as ordens.
- *graduação* em que outros agentes internos podem exercer influência: quanto mais influência outros agentes internos exercem, menor a capacidade de influência do diretor-executivo.

O diretor-executivo está geralmente comprometido com os resultados da organização e visa à consecução dos objetivos operacionais. Porém, os objetivos pessoais (*status*) fazem com que busque organizações que lhes proporcionem melhores posições.

Os Gerentes intermediários – a grande diferença entre o diretor-executivo e os gerentes intermediários está na quantidade de agentes internos sob sua autoridade e no acesso aos agentes externos com influência. Esses fatores vão se tornando cada vez mais impeditivos para o exercício da influência, e o controle burocrático delimita-se a tal ponto que os gerentes de nível operacional precisam utilizar os sistemas políticos e suas habilidades como meio de influência. Quando a organização se sustenta em tradições, crenças e valores fortes, esses gerentes podem valer-se, também, da ideologia como meio de influência.

Quanto mais alto o posto de um gerente na hierarquia de autoridade, maior o seu compromisso com a organização e mais importante para ele a sobrevivência dela. Os gerentes intermediários constroem seus impérios para demonstrar capacidade de influência e *status*. Sua remuneração guarda relação direta com o tamanho da unidade que dirigem. Priorizam o crescimento de sua unidade em detrimento do crescimento da organização, tendo em vista que o crescimento da organização

implica crescimento de outros gerentes intermediários, seus rivais diretos na luta por influenciar o comportamento da organização.

Quanto maior a unidade dirigida, maior a autonomia de seu dirigente. Esta necessidade de autonomia incentiva a criação de unidades independentes, o que se consegue, por exemplo, em processos de departamentalização da organização por unidades de negócios, com base em produtos ou mercados, de forma a manter o maior número de funções sob controle da mesma unidade.

Operadores – todo o peso das estruturas administrativas e técnicas recai sobre este nível estrutural. Os operadores são os encarregados de fazer o que a organização se propõe a realizar em termos de produtos e serviços. Aqui se encaixam os qualificados e os não qualificados. Eles não têm uma identificação forte com a organização como os diretores e os gerentes.

O trabalho dos operadores não qualificados utiliza o sistema burocrático de controle. Eles têm pouca capacidade de influência, mas conseguem influenciar a organização quando agem coletivamente. Seus objetivos convertem-se em objetivos do grupo. A capacidade de influência visa à coletividade, e não ao indivíduo. O trabalho não lhes traz satisfação, pois as operações são rotineiras, simples e controladas. Procuram satisfazer as suas necessidades de primeira ordem, como realização e *status*, atuando em sindicatos e procurando conservar as relações sociais estabelecidas na organização. Quando sentem que a estrutura social se encontra sob ameaça, resistem, informalmente, às ordens. Valem-se da coletividade para impor normas e procedimentos, como promoção por tempo de serviço, que é uma forma de reduzir a arbitrariedade de supervisões personalizadas. Porém, quando lhes interessa, valem-se da burocracia. Seguem à risca os procedimentos determinados pela estrutura técnica e tornam os processos lentos, a fim de impedir decisões com as quais não concordam ou, simplesmente, para chamar atenção dos gerentes.

A diferença entre operadores qualificados e os demais está na natureza de seu trabalho, que requer alto grau de capacitação e conhecimentos. O trabalho consiste em atividades mais interessantes, atrativas e mais complexas do que o trabalho dos operadores não qualificados, originando uma nova relação entre operadores e administradores, que devem conceder-lhes mais autonomia e não podem padronizar

suas atividades na extensão de que gostariam.

A dependência dos operadores qualificados em relação à organização e seu compromisso com ela se estabelecem em níveis reduzidos. A ideologia da organização no controle de seu comportamento não é eficaz, pois se orienta para a ideologia profissional. Confiam no sistema de habilidades como meio de influência e podem exercê-la valendo-se de grupos internos (coalizão interna) e, também, de suas associações profissionais na coalizão externa. Seus objetivos incluem: proteger as relações sociais e profissionais, aumentar o seu prestígio e promover os recursos necessários à atividade que realizam. Este grupo faz questão de manter sua autonomia em relação a outros agentes internos e externos. Tal objetivo traz como consequência o crescimento da organização, ao contrário dos gerentes intermediários, que priorizam o crescimento de suas unidades, independente do crescimento da organização.

Analistas da estrutura técnica – São os responsáveis pelo *design* organizacional, pela direção do sistema formal de controle e pela adaptação da organização ao ambiente externo. Desempenham funções como: planejamento, contabilidade, análises estratégicas, investigações operativas de planejamento e controle da produção e análise de sistemas. Mintzberg (1992) relaciona quatro pressupostos a respeito dos analistas:

- Não dispõem de autoridade formal para tomar decisões.
- Geralmente caracterizam-se por serem profissionais qualificados.
- Comprometem-se com a mudança organizacional, porém ficam obcecados pela estabilidade da organização como resultado de seu trabalho.
- Necessitam de objetivos operacionais para aplicar suas técnicas.

Sua capacidade de influência reside em sua experiência, pois dominam e aplicam técnicas complexas, adquiridas fora da organização. Privilegiam a autonomia, mas acabam frustrados devido à falta de autoridade formal para a tomada de decisão. Sua atividade serve para “institucionalizar” o trabalho dos dirigentes, tornando formal a responsabilidade e a autoridade dos gerentes intermediários e transformando os

controles personalizados do diretor-executivo em controles burocráticos. Assim, obtêm capacidade de influência sobre certos gerentes intermediários. São motivados pela excelência profissional, como operadores qualificados. Um vasto conhecimento aplica-se a uma gama enorme de organizações, o que facilita sua movimentação frequente entre elas, porque existe demanda para seus trabalhos. Assim, há pouca identificação com a organização e com sua missão. Apesar disso, são os maiores entusiastas pela eficiência e pela relação estreita com os sistemas que desenvolvem. Promovem mudanças constantes na organização para aumentar sua importância e sua capacidade de influência, porém cuidam para que sejam moderadas, cuidadosas e conservadoras, pois sabem que mudanças demasiadas colocam em risco os controles que desenvolveram.

Mintzberg (1992) explica que os analistas necessitam demonstrar o valor dos sistemas que projetam, e para tanto perseguem objetivos operacionais mensuráveis, de preferência do tipo econômico. Em algumas organizações, existe um verdadeiro culto à eficiência e, portanto, aos analistas da estrutura técnica e aos sistemas que desenvolvem.

Pessoal de apoio – O pessoal de apoio é caracterizado como um grupo que proporciona à organização grande variedade de serviços, divide-se em:

- *Qualificados* – ligados ao corpo diretivo apoiam o resto da organização em assessoramentos complementares: assessoria jurídica e relações públicas. Afiliam-se profissionalmente e desenvolvem trabalho de grande mobilidade dentro e fora da organização. Exercem forte influência.
- *Não qualificados* – nos níveis inferiores da hierarquia, prestam serviços operacionais: cafeteria, distribuição de correspondência, etc. Constituem o grupo com menor capacidade de influência na coalizão interna.

2.1.4.3 Os sistemas de metas e objetivos organizacionais

As organizações costumam estabelecer objetivos formais distintos dos objetivos reais de seus participantes.

Mintzberg (1992) relaciona quatro sistemas distintos de objetivos nas organizações:

- *Objetivos ideológicos* – nas organizações com uma ideologia forte, os participantes assimilam os objetivos delas como sendo seus, favorecendo a coerência na tomada de decisões.
- *Objetivos formais* – ocorrem quando um agente com autoridade consegue impor seus objetivos à organização, ainda que os demais agentes os aceitem apenas para obter algum benefício. Os sistemas de controle geralmente se fundamentam nesses objetivos.
- *Objetivos pessoais compartilhados* – quando vários agentes se reúnem na organização para perseguir objetivos comuns. Se todos os agentes perseguem o objetivo de construir impérios, o crescimento torna-se o objetivo da organização.
- *Objetivos de sistema* – quando existem objetivos organizacionais, mesmo se os indivíduos se interessarem apenas por se beneficiar da existência da organização, independente do cumprimento da missão. Reúnem-se em torno de qualquer objetivo que contribua para a continuidade da organização e perseguem esse objetivo não como fim, mas como meio para satisfazer suas necessidades pessoais.

Mintzberg (1992) conclui que desde a Revolução Industrial vem-se desprezando, gradativamente, a missão das organizações, em função dos objetivos de sistema (sobrevivência, eficiência, independência e crescimento).

Segundo o autor, antes da Revolução Industrial os trabalhadores desenvolviam habilidades em todos os aspectos do trabalho e se identificavam com ele. Com a mecanização e a produção em série, os trabalhadores se especializaram em determinada área de produção, não tendo responsabilidade pelo produto final. Perdeu-se, então, a identificação com o produto e com o trabalho. Com a fragmentação do trabalho administrativo, cada qual se preocupando cada vez mais com seu objetivo específico, os diretores acabaram por inverter meios e objetivos, e se distanciaram dos clientes e produtos. Os analistas surgiram como profissionais especializados, preocupando-se com suas técnicas, e não com as organizações a

que serviam. A eficiência converteu-se em obsessão.

A ideologia de natureza missionária das organizações dá lugar à ideologia de natureza utilitarista: a obsessão por sobrevivência, eficiência, controle e crescimento.

São objetivos e suas características:

Sobrevivência – encontra-se na base do sistema de objetivos. Os membros da organização tendem a pensar em segurança e priorizam a acumulação de reservas para momentos de condições desfavoráveis. Investem, também, na diversificação de produtos e serviços para reduzir a vulnerabilidade em caso de crise em segmentos específicos. Os agentes tentarão evitar perdas provenientes da falência da organização, como investimentos materiais e psíquicos, e, também, o fim da ideologia dos fundadores, cuidando de sua sobrevivência.

Eficiência – consiste na maximização de recursos e serve para garantir a sobrevivência da organização, principalmente do diretor-executivo. Os analistas da estrutura técnica acham que a eficiência desempenha papel preponderante, pois se converte no propósito dos sistemas de controle que desenvolvem. Em geral, todos visualizam eficiência como sinônimo de produtividade. Para os clientes, significa produtos mais baratos; para os proprietários, o excedente. A eficiência dá-se em torno de valores mensuráveis e da redução de custos, em que os valores econômicos predominam sobre os sociais. A eficiência como pilar da ideologia vai enaltecer valores econômicos, trazendo, algumas vezes, consequências imorais do ponto de vista social.

Controle – as organizações buscam exercer controle sobre seu entorno e dominar as forças externas para conseguir seus próprios objetivos. Para exercer controle, as organizações usam métodos como: restringir as informações disponíveis, escolher os membros do Conselho de Administração, apoiar agentes externos, expandir ou diversificar produtos e mercados, e recorrer a leis e a sanções sociais.

Crescimento – os diretores-executivos e os gerentes intermediários, no intuito de se beneficiar com o crescimento das organizações, perseguem este objetivo. O crescimento contribui para os demais objetivos do sistema: sobrevivência, eficiência

e controle, podendo ser condição para o controle (autonomia).

O autor estabelece que a missão converte-se em objetivo primordial em três situações:

- 1º) Quando o proprietário, ou o diretor-executivo, ou um agente importante, acredita que a missão constitui um fim em si mesmo;
- 2º) No caso das coalizões internas profissionais, quando especialistas com capacidade de influência tendem a privilegiar a excelência profissional, não levando em conta a sobrevivência e a eficiência da organização;
- 3º) Quando a coalizão interna ideológica prevalece sobre as demais. Nesse caso, a missão e os objetivos convertem-se em um fim em si mesmo.

“Missionárias” é o nome que o autor dá às organizações obcecadas pelas suas missões e “Utilitárias” quando a missão não significa nada para a organização. É interessante perceber que os clientes se interessam mais pela missão da organização que os proprietários e dirigentes, pois estes se preocupam mais com benefícios e crescimento.

Vale citar que Mintzberg (1992, p. 296-299) relaciona três benefícios, ou recompensas, que os agentes internos e externos perseguem nas organizações:

Orientação de estratégias básicas – a maior compensação de um agente (interno ou externo) está em poder influenciar as decisões sobre as estratégias primordiais da organização. Em verdade, o agente quer adequar as estratégias da organização a seus interesses pessoais.

Concessão de pagamentos indiretos – (colaterais): quando se fazem a agentes influentes externos pagamentos indiretos como “pequenos favores” e contratação de empresas de pessoas ligadas à Diretoria ou beneficiando algum grupo ligado ao agente influente.

Distribuição de excedente – as organizações, quando geram excedentes, distribuem aos agentes com influência na forma de pagamento como melhor lhe convêm: aos proprietários, dividendos; aos diretores, bônus, férias mais extensas,

melhorias nos escritórios; aos sindicatos, salários mais altos ou outros benefícios para os empregados; aos grupos de interesses, em forma de doações; e ao governo, mais impostos. No caso dos agentes, esse pagamento varia de acordo com sua capacidade de influência.

2.1.4.4 Configurações de poder

A complexidade da interação entre agentes influentes e a diversidade de objetivos e interesses pode criar instabilidade na organização. É necessário que se busque um equilíbrio dinâmico entre os sistemas de influência e os objetivos da organização. Mintzberg (1992) chamou de “Configurações de poder” os possíveis estados de equilíbrio que esses fatores podem alcançar.

Com o intuito de simplificar a realidade e facilitar a formação desses tipos de configuração, Mintzberg (1992) definiu as seguintes premissas e hipóteses:

- *A coalizão interna* encontrar-se-á em seu estado mais natural quando dominada por apenas um de seus sistemas de influência;
- Algumas coalizões internas e externas ajustam-se mais naturalmente;
- *Uma coalizão externa* predominante ajusta-se mais naturalmente a uma coalizão interna burocrática, tendendo a reforçar esta última;
- *Uma coalizão externa* dividida (dispersa e desorganizada) ajusta-se mais naturalmente a uma coalizão interna politizada, as quais se reforçam mutuamente;
- *As coalizões internas personalizadas*, burocráticas, ideológicas ou profissionais especializadas ajustam-se mais naturalmente a uma coalizão externa passiva;
- *Quaisquer outras combinações* geram conflitos internos e/ou externos até que se defina um foco de influência centralizado ou predominante.

A variação das circunstâncias é que vai definir se um grupo (externo ou interno)

assume a posição de maior importância, fazendo com que os seus sistemas de influência e de metas prevaleçam sobre os demais. Ocorrem circunstâncias em que dois ou mais sistemas de influência obtêm importância na coalizão interna, situações denominadas “configurações híbridas”, mas a tendência natural se caracteriza pela dominância de apenas um deles, pelo menos temporariamente. Uma das coalizões internas pode prevalecer sobre as demais na organização como um todo ou em partes dela. Em outras palavras, em cada parte da organização pode prevalecer um sistema de influência específico.

A seguir, são explicitadas as possíveis organizações de poder e a coalizão predominante em cada uma delas, segundo Mintzberg (1992) demonstra em sua obra.

Organização instrumental – coalizão externa dominada

Esta configuração de poder ocorre quando a organização apresenta dependência estratégica crítica em relação a um influenciador externo, como a dependência de verbas do governo ou de demandas de um único cliente. A organização orienta-se pelas designações do influenciador externo dominante, que se utiliza da burocracia para manter o controle e impor metas e objetivos exclusivamente operacionais, visando à maximização dos resultados. Adota sistemas de incentivos materiais e proporciona pouco espaço para que os atores internos exerçam sua influência.

Sistema fechado – coalizão interna burocrática

Coalizão muito frequente em organizações de produção em série, com entornos simples e estáveis. O administrador-chave assume o controle e se utiliza da burocracia para mantê-lo. Dirige a organização utilizando um sistema de metas e objetivos que privilegia a sobrevivência, a eficiência, o controle (autonomia) e o crescimento.

Neste modelo, o exercício do poder concentra-se no sistema de autoridade, que se exerce mediante a padronização dos processos de trabalho e do produto. Os controles burocráticos servem aos agentes com autoridade formal nos níveis mais altos da hierarquia, pois os gerentes de níveis inferiores dispõem de pouca margem de manobra, devido à padronização a que estão submetidos.

No sistema fechado, os analistas da estrutura técnica, que projetam os controles burocráticos, obtêm influência considerável quando seus controles funcionam. A ideologia tende a debilitar-se, porque os controles burocráticos caracterizam-se pela impessoalidade, contrariando tradições e crenças. O sistema de habilidade também encontra-se debilitado nesse tipo de coalizão (interna burocrática), pois se controla tudo por meio de regras.

A predominância dos sistemas burocráticos mantém sob controle o sistema político, mas ocorrem vários jogos de poder na organização: pela subotimização de resultados os meios adquirem importância maior que os fins; pela rigidez imposta à organização; e pelas diferenças de *status* que acarreta, por exemplo, entre analistas da estrutura técnica e gerentes Intermediários.

Autocracia – coalizão interna personalizada

A autocracia ocorre em organizações pequenas e pouco transparentes. A capacidade de influência concentra-se no executivo principal, que define, individualmente, metas e objetivos. Controla e dirige a organização utilizando meios e qualidades pessoais. Os demais atores internos devem expressar lealdade ao “chefe” ou deixar a organização. A existência de muita hostilidade no meio externo tende a reforçar a autoridade pessoal, pois exige respostas rápidas e precisas da organização.

O controle pessoal na coalizão interna personalizada tende a anular o sistema político e a desestimular o sistema de habilidade e os controles burocráticos, que limitam as margens de manobra do executivo principal. Entretanto, formas leves do sistema ideológico podem reforçar a autoridade pessoal. Quando a ideologia se baseia na tradição e atua como um difusor de poder, converte-se em ameaça ao controle centralizado. Trata-se de um caso de concentração de poder: o diretor-executivo surge como autoridade absoluta na coalizão interna personalizada, toma todas as decisões estratégicas e controla sua execução, mantendo contato com a base operacional da organização. Controla as funções críticas e mantém a posição de centralidade do fluxo de informações. Os demais agentes encontram pouca oportunidade para praticar jogos políticos. Destaca-se como a menos politizada de todas as coalizões internas e a que concentra maior capacidade de influência.

Missionária – coalizão interna ideológica

A configuração de poder missionária integra a coalizão interna em torno de metas ideológicas, promovendo a identificação de seus membros e, como consequência, sua dominação. O executivo principal e os membros internos alinhados ideologicamente utilizam-se da missão da organização para pacificar os influenciadores externos, mantendo-os passivos.

A ideologia anula os sistemas de autoridade e de política e desestimula o desenvolvimento de habilidades, por se tratar de um sistema que privilegia alguns membros da organização. Como resultado, ocorre grande integração de todos os agentes em torno dos objetivos centrais da organização, provavelmente a maior integração de todos os sistemas de influência. Os agentes internos não só aceitam os objetivos centrais como os internalizam como seus.

Como todos os agentes compartilham crenças, a capacidade de influência se dispersa por toda a organização. Assim, o diretor-executivo, apesar de personificar a ideologia, compartilha o exercício do poder. Todos decidem de acordo com as crenças dominantes, o que dispensa outros meios para controlar o comportamento dos agentes internos. A lealdade e o líder carismático (no passado ou no presente) constituem-se em ingredientes essenciais ao sistema ideológico, pois a missão se reveste de caráter inspirador, o que atrai os agentes.

Meritocracia – coalizão interna profissional

A meritocracia ocorre em organizações com estruturas ou tecnologias complexas. Os profissionais especializados com qualificações e conhecimentos críticos dominam a coalizão interna profissional, utilizando-se da dependência da organização em relação a esses conhecimentos e talentos. Lidam bem com pressões externas, mantendo os influenciadores externos passivos e trabalham de forma bastante independente, caracterizando essa coalizão como a mais fragmentada de todas.

Segundo o autor, a autoridade personalizada ou burocrática não consegue dominar o trabalho desses agentes, dada a sua complexidade. Os especialistas, nesses casos, não desenvolvem muita lealdade para com a organização, no sentido de nela

permanecer por muito tempo. Como o exercício do poder se distribui de forma desigual, não existe muito espaço para manobras ideológicas, que igualem todos na organização. No entanto, abre-se um vasto campo para jogos políticos, uma vez que a autoridade não consegue se impor e o sistema de habilidades estabelece categorias diferenciadas na organização.

Arena política – coalizão interna politizada

A arena política ocorre quando existem conflitos entre influenciadores predominantes, caracterizando uma transição entre as outras cinco configurações de poder. Pressões conflituosas impõem-se de fora para dentro e/ou existem disputas internas pelo exercício do poder. Pode surgir quando dois ou mais sistemas de influência se estabelecem em posição de igualdade e sem condições de conciliação, chocando-se um com o outro. A organização e seus agentes internos se orientam para atender a grande número de restrições ou metas pessoais, na tentativa de agradar a todos os influenciadores em atividade.

A arena política tende a desestimular todos os demais sistemas. Assim, nenhum dos sistemas legítimos de influência predomina sobre os demais. São os jogos políticos que dominam a coalizão interna politizada. Não existe foco em grupos predominantes. Portanto, não existe estabilidade na distribuição do exercício do poder, mas total fluidez. Os agentes internos tendem a se guiar por suas necessidades pessoais e a criar vínculos com agentes externos.

Partindo da noção de configurações de poder, Pinto (2008) realizou um trabalho na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), que teve como tema “Sistemas de Influência e Dinâmica Organizacional”. O universo pesquisado foram as configurações de poder predominantes na Universidade. O objetivo deste trabalho foi identificar, descrever e elucidar acontecimentos nas dinâmicas intraorganizacional. As configurações podem ser do grau baixo ou com alta influência na organização, como afirma Pinto (2008).

Devido à longevidade da Universidade, deve-se dar maior relevância aos aspectos sócio-históricos, visto ser necessário analisar o dinamismo da organização no espaço e no tempo em que está inserida, a fim de que não se tirem conclusões superficiais.

A dissertação de Pinto (2008) mostra a predominância da configuração de poder missionário, seguindo-se o sistema fechado e a meritocracia. Existe também a dinâmica intraorganizacional, que está associada ao tempo de trabalho, à função exercida e à escolaridade dos funcionários. Além disso, não se podem ignorar os fatores estruturais.

A coalizão interna, que gira em torno da ideologia missionária, serve para diminuir os interesses dos especialistas na obtenção do poder. Toda essa reprodução social está ligada à autoridade hierárquica, com exceção dos grupos com visão única e voltados exclusivamente à defesa de interesses bem específicos.

Tem-se, também, a configuração de poder sistema fechado, que demonstra o desejo de caminhar dentro da configuração de poder missionário, porque todas as configurações orientam para as coalizões externas passivas, para neutralizar as influências dos agentes externos. Isso mostra que os dirigentes reproduzem os interesses dos agentes externos. Com isso, os dirigentes têm o comando da Universidade, com o consentimento dos funcionários, mostrando que os agentes internos defendem a ideologia dominante, que é a missionária.

Em segundo lugar, estão a meritocracia, que é a influência dos professores na decisão do colegiado, e o sistema fechado, que é demonstrado na estrutura organizacional, servindo para fazer a mediação dos conflitos em torno de metas ideológicas. Os fatores estruturais interferem no crescimento, porque os funcionários e os técnicos advogam pela meritocracia e pela autocracia. Assim é que os conflitos entre professores são formados.

Para Mintzberg (1992), no século passado o mundo se dividia entre o capitalismo e o comunismo, e é na estrutura social que estão as diferenças. De acordo com Motta e Caldas (1997), o brasileiro ora age como colonizador e ora como colono. Isso mostra que, na visão de Mintzberg (1992), ora somos influenciadores, ora somos influenciados. Com base nessa análise sobre o trabalho, demonstra-se que os funcionários dessa Universidade ora optam pela liberdade da instituição, ora optam pelo controle do Governo Federal. Com a configuração missionária, os funcionários se alienam na ideologia da organização, aumentando o seu ego.

É importante lembrar que as configurações de poder não sobressaem nas análises do movimento organizacional. Nesse movimento, muitos funcionários não tendem a olhar a meritocracia como a predominante, e sim as mudanças intraorganizacionais. A título de exemplo, quando um professor é admitido sua visão é a meritocracia; com passar do tempo se transforma em missionária.

O controle como peça chave no trabalho de Pinto (2008) não se estabelece em sua totalidade. Nessa linha de pensamento, as relações de poder, como controle organizacional, sofrem muito mais com os fatores estruturantes. Compreendendo as influências como fatores subjetivos dos atores organizacionais, eles se veem no direito de optar por defender os seus interesses.

Uma das maiores constatações com referência a essa Universidade está no fato de a configuração de poder missionária, que tem na sua base a ideologia, eliminar o ponto de resistência na organização. Há atores organizacionais que se movimentam e se articulam, única e exclusivamente, na defesa de interesses pessoais ou de pequenos grupos. Com essa afirmação, pode-se concluir que a melhor definição para este trabalho é a configuração das arenas políticas. Justifica-se essa afirmação pelo fato de existirem grupos que defendem seus interesses caracterizando o espaço de ação de várias sociedades e mostrando, então, as muitas faces do poder.

Ainda em relação às configurações de poder, tem-se o estudo de Ribeiro (2003) em que os gerentes demonstram a configuração de sistema fechado. A característica dessa organização com referência aos gerentes é forçar as vendas. Isso neutraliza as influências externas e mostra à autoridade, que os membros internos têm compromisso com o resultado de negócio. Tal configuração tem como princípio fundamental o controle sobre o mercado. Com isso, constroem-se ciclos. No nascimento, a Tapajós foi gerenciada de forma autocrática. Mais adiante, na fase de desenvolvimento, a configuração passa a ser missionária, tendo como foco o planejamento e o desenvolvimento do mercado. Na terceira fase, que coincide com a maturidade, a configuração é o sistema fechado, ou autocracia. Esta é a visão dos funcionários da empresa. Por fim, a organização na fase de declínio é vista como meritocracia, e não como instrumento partidário.

Com relação aos critérios de excelência, a liderança é conduzida para que o processo de tomada de decisões seja bem claro a todos os níveis organizacionais, integrando fornecedores, clientes e funcionários. Deve-se destacar que os diretores e os gerentes formulam o caminho estratégico da empresa como um todo, tanto os valores como as diretrizes empresariais. Essa informação é levada a todos os níveis, para que haja um comprometimento ético.

Os critérios estratégicos, envolvendo os diretores e os gerentes, estão contemplados, tendo como visão o tempo, no curto e no longo prazo. Os fatores de relacionamento com o ambiente externo, como os fornecedores e os funcionários constituem um procedimento realizado pelo Conselho e pela alta direção. A avaliação do desempenho é reforçada pelas estratégias para os fornecedores e é avaliada pelos dirigentes e por todas as gerências. As metas curtas são um dos principais indicadores de desempenho. Enfim, a concorrência é monitorada, para projetar estratégias.

Tem-se, ainda, o trabalho de Paz e Neiva (2005), que se correlaciona com as configurações de poder, levando em consideração duas vertentes: o poder organizacional e a influência pessoal. O objetivo da pesquisa é identificar as configurações de poder em duas organizações. Depois, cumpre verificar o quanto cada pessoa é usuária do sistema de influência e o grau dessa percepção em seu trabalho. A isso se chamou de “autopercepção”. Outra denominação que foi trabalhada foi a “heteropercepção”, que é a percepção das pessoas como influenciadores.

Na introdução, as autoras abordam a dinâmica organizacional e contemplam as várias possibilidades de o poder articular-se iniciando no indivíduo e dirigindo-se ao coletivo. Na organização, o poder pode estar interna e externamente, e intra e entre grupos. Com essas várias possibilidades é que as influências tecem suas configurações (ou configuração). Portanto, está armado o jogo para a tomada das decisões (MINTZBERG, 1983).

Na dinâmica do poder, conforme Mintzberg (1983), há somente três maneiras de se expressar. Primeira, pela lealdade, que significa estar presente nas ações organizacionais e fazer tudo que é de sua atribuição. Segunda, a voz é a base do

poder de influenciar e de tê-lo e, conseqüentemente, o controle sobre os recursos, habilidades técnicas e conhecimentos. Terceira, há também influência pessoal, com origem na psicologia social, mas que não tem ligação na organização como um todo porque suas análises baseiam-se nas relações diádicas. Convém lembrar que as influências pessoais, no início da dinâmica de poder, não levavam em conta o contexto organizacional.

O trabalho de Paz e Neiva (2005) possui duas aberturas:

Primeira – para a organização “A” influenciar a “B” é necessário que “B” conheça e valorize “A”. Essa visibilidade motiva o poder como a preferência recorrente ou predisposição para experiências de se sentir forte e ter impacto nos outros. A validação do estudo está em uma abordagem sistêmica, enquadrada na teoria de Mintzberg (1983), que mostra os construtos auto e heteropercepção de influência. Na visão do autor, há seis configurações do poder: instrumento, sistema fechado, autocracia, missionária, meritocracia e arena política. Isso levando-se em conta as variáveis demográficas e funcionais.

Segunda – as características da organização “A”, com 65 funcionários, são de uma organização do serviço público dotada de personalidade jurídica e forma federativa, sem ter vínculo funcional ou hierárquico. A organização “B” tem como finalidade zelar pela manutenção predial e gerencial de uma instituição de ensino.

A organização “A” apresenta três configurações: autocracia, depois a missionária e, finalizando, o sistema fechado. Uma das características de uma organização pequena é a autocracia. O fato é que os funcionários têm uma visão limitada do uso do sistema político. O estatuto força os servidores a ter esse encaminhamento como força de lei. A autocracia é uma realidade em um pequeno espaço, sendo os exercícios de influência, praticados pelo dirigente, muito grandes. Neste modelo, os dirigentes se investem do poder e impõem metas a serem cumpridas. Com essa ação, como não há voz para articular, somente restam duas possibilidades: a saída ou a lealdade, que é vontade dos dirigentes.

A organização “B” busca outra conduta para influenciar e configurar seu espaço. É a saída da autocracia para a missionária, que tem por objetivo zelar pela prestação de serviços à comunidade. Anteriormente, os relatos dos funcionários indicavam que a

organização trabalhava na influência da autocracia. Hoje, os funcionários percebem um sistema de especialização e de ideologia. Isso é muito fácil de ser comprovado, mediante as funções exercidas por marceneiros, carpinteiros, pintores, etc. Nesse caso, os funcionários têm direito de voz e o controle é feito pelos dirigentes da organização.

A questão da autopercepção de influência é resultado dos funcionários nas duas organizações. Eles têm conhecimento e sabem manipular as tarefas para instrumentalizar o seu poder. O poder exercido pelos agentes influenciadores é superior ao percebido pelos funcionários de trabalho. Isso leva à reflexão. Quando o indivíduo se percebe como influenciador, o setor também o faz, tornando o sistema de autoridade ideológica.

A tendência de investigar o poder como dinâmica organizacional, não tendo uma unidade nem tendo compartilhado no contexto organizacional, mostra que o movimento dos membros da organização e o uso dos sistemas de influência são cada vez mais claros.

Caminhando nessa linha de pensamento – configurações de poder – tem-se, ademais, o trabalho de Vargas (1998) que oferece um estudo sobre a Embrapa, em que constata a teoria das configurações de poder proposta por Mintzberg (1983) para alcançar dois objetivos: a) identificar que tipos de configurações melhor representariam as relações de poder na organização pesquisada, segundo a percepção dos seus empregados; e b) investigar possíveis relações entre algumas variáveis e o poder que os empregados tinham na organização.

Ela possui características para apresentar configuração de poder do tipo meritocrática. Além disso, enquadra-se no elenco de organizações que costumam quebrar a sequência dos três estágios do desenvolvimento organizacional, estabelecendo-se, de início, em um estágio mais consolidado. Por quê, então, os empregados apontaram, nesta ordem, as configurações missionária e meritocracia? E mais, essas configurações, para Mintzberg (1983), são menos prováveis de compatibilização, pela natureza específica de suas coalizões internas?

A autora levanta algumas hipóteses:

A Embrapa como organização missionária

A Embrapa vista segundo os três estágios de construção de uma ideologia, na opinião de Mintzberg (1983).

Estágio 1 – Raízes da ideologia. A empresa foi criada, em 1973, para iniciar nova era na agricultura brasileira. Após tentativas frustradas ao longo da história, surgia para mudar os rumos da agricultura – uma Missão. A permanência do mesmo líder no comando da empresa teria contribuído para o cumprimento dessa missão.

Estágio 2 – O desenvolvimento da ideologia. A pesquisa revelou que a maior parte dos respondentes possuía mais de 20 anos de serviço, estando na empresa desde a fundação. Talvez isso explique por que a variável funcional *tempo de organização* foi a melhor prognosticadora da variável missionária.

Estágio 3 – O reforço da ideologia. Os novos membros que se juntaram à empresa têm se identificado com o sistema de crenças que ela possuía à época, reforçando sua ideologia. De outro lado, os empregados com menor tempo na empresa foram os que menos a percebiam como organização missionária.

A Embrapa como organização meritocrática

A condição que faz surgir a configuração de poder meritocrático é a necessidade de desempenhar trabalhos complexos, que requerem alto nível de especialização na coalizão interna. Uma falha que provocou o fracasso das tentativas de reforma agrícola no Brasil ocorreu por falta de apoio à pesquisa. Era preciso valorizar o pesquisador, o que ocorreu com a criação da Embrapa. Aqui, o grupo que detém a maior parte do poder é o pesquisador, responsável pela atividade-fim da empresa. Na tipologia proposta por Mintzberg (1983), a Embrapa se caracteriza como uma configuração de poder meritocrática.

A Embrapa como organização missionária/meritocrática

Se o grupo dominante é formado de especialistas, por quê a configuração de poder com média mais alta foi a missionária? A autora vê resposta na história da fundação

da empresa. Àquela época, no Brasil, o número de pesquisadores com formação de mestrado e doutorado era muito reduzido. Isso fez com que a empresa contratasse diretamente nas portas das universidades brasileiras. O contingente se incorporou ao programa de pós-graduação, quadro que aponta como conseqüências que: o quadro técnico teve na Embrapa, além do primeiro emprego, a oportunidade de realizar aprimoramento profissional e de participar no processo de formação e desenvolvimento da empresa. Essas circunstâncias teriam propiciado o surgimento de condições para a emergência de uma configuração de poder tipo missionária. Com o tempo, a empresa tende a assumir a configuração de poder que lhe é mais característica – a meritocracia. Há indícios dessa transição nos dias atuais. Em seus concursos públicos, a empresa tem priorizado a contratação de profissionais com nível maior de experiência. É uma nova geração de especialistas que substitui a primeira geração.

Concluindo as análises que possibilitaram melhor entendimento da mecânica do poder, tem-se a visão de Handy¹ (1994), citado por Gomide Júnior e Martins (1997) em seu artigo “Os Deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de Cultura Organizacional” em que consideram a perspectiva estrutural, dando como exemplo a teoria do poder na organização, de Mintzberg (1983). Para Handy (1994), as teorias, em sua maioria, são colocadas a partir das experiências pessoais dos teóricos e não dão consistência interna e externa.

Handy (1994) enfatiza que a organização não é uma ciência exata, mas um processo político de criação. Ele não define esse processo como cultura organizacional, embora apresente padrões e quatro tipos diversos, expressos em um arcabouço cultural grego. A primeira é do Todo Poderoso, identificada pelo deus grego Zeus. A segunda é do deus Apolo, que é a cultura da função e do planejamento. A terceira é identificada como a deusa Atena, caracterizada pela liderança Meritocrática. Finalizando, o deus Dionísio, dentro de uma cultura existencial, caracterizada pela liberdade dos indivíduos.

¹HANDY, Charles B. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. 2. ed. São Paulo: SENAC: Saraiva, 1994. 272p

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 O Setor de Agência de Comunicação

Neste tópico, discutem-se, em linhas gerais, os principais conceitos relacionados ao universo de atuação e ao funcionamento das agências de propaganda, buscando-se, ainda, delinear o contexto de mercado no qual a atividade se desenvolve no Brasil.

Conforme Sant'Anna (2002), a propaganda integra o panorama geral da comunicação e do marketing². Sob tal perspectiva, concebê-la como um fenômeno estanque seria um erro. Uma visão abrangente acerca de seu significado revela a existência de variadas definições e inter-relações, das mais simples às mais complexas, além de um lastro histórico considerável (SAMPAIO, 2003).

A origem da palavra propaganda remonta-se no século XVI. Trata-se, conforme a etimologia, do gerúndio do latim *propagare*, ou seja, “ato de propagar, estender ou multiplicar, seja por reprodução ou geração”. O termo assumiu, desde o início, um sentido ligado à disseminação de mensagens de proselitismo – no caso, mensagens de proselitismo religioso, dadas as raízes eclesiásticas do processo de introdução do vocábulo nas línguas modernas (RABAÇA; BARBOSA, 2002; SANT'ANNA, 2002).

De acordo com Sant'Anna (2002), essa inserção ocorreu por meio da bula papal *Congregatio de Propaganda Fide* e da fundação da Congregação da Propaganda, pelo papa Clemente VIII, em 1597. Ambas as iniciativas alinhavam-se a uma estratégia de doutrinação da Igreja, com o objetivo principal de propagar a fé católica.

O conceito de propaganda manteve-se associado a ações para a difusão de princípios religiosos até o começo do século XIX (SANT'ANNA, 2002). A partir daí, passaria a ter também um significado político-ideológico e, posteriormente, comercial (RABAÇA; BARBOSA, 2002).

² O conceito de *marketing* é compreendido aqui como “a execução por uma empresa de todas as atividades necessárias para criar, promover e distribuir produtos que estejam de acordo com a demanda atual e potencial e com a sua capacidade de produção” (SANT'ANNA, 2002, p. 18). Nesse sentido, a propaganda seria, como será visto mais adiante, uma das atividades integrantes do chamado *mix* de comunicação do *marketing*.

Sobreveio, dessa maneira, o pressuposto de que se deve compreender a propaganda no campo da comunicação de natureza persuasiva, o que implica, necessariamente, difundir ideologias e/ou introduzir ideias e crenças na mente das pessoas, visando à mudança de hábitos e comportamentos. Essas características ajudam a explicar o viés comercial incorporado depois ao termo. Com o desenvolvimento do capitalismo industrial, houve a consequente apropriação das estratégias e técnicas de propaganda com fins de compra e venda de bens e serviços, e, de forma implícita, para a difusão da própria ideologia do consumo.

Define Sant'Anna (2002, p. 4.)

A propaganda comercial tal, como ela é hoje entendida e sentida nos seus efeitos, teve sua origem em dois acontecimentos que, de certa maneira, se interligam: a) o aperfeiçoamento dos meios físicos de comunicação; b) o aumento da produção industrial pelo aperfeiçoamento tecnológico.

Mas, afinal, qual é o efetivo significado assumido pela propaganda nos dias atuais? O *Dicionário de Comunicação* oferece três definições, que, de certa forma, são complementares e esclarecedoras quanto a essa indagação:

1. Destinadas a influenciar as opiniões, os sentimentos e as atitudes do público num determinado sentido;
2. Ação planejada e racional, desenvolvida através dos veículos de conjunto de técnicas e atividades de informação e de persuasão, comunicação, para divulgação das vantagens, das qualidades e da superioridade de um produto, de um serviço, de uma marca, de uma ideia, de uma doutrina, de uma instituição etc.;
3. Processo de disseminar informações para fins ideológicos (políticos, filosóficos, religiosos) ou para fins comerciais (RABAÇA; BARBOSA, 2002, p.598).

Observa-se que a terceira definição explicita justamente a dimensão comercial que a propaganda adquiriu em virtude de sua introdução nos processos socioeconômicos. Essa definição, ao ressaltar que a finalidade comercial também se associa ao

conceito atual de propaganda, abre uma distinção entre as modalidades de propaganda “política” e “comercial”. Com efeito, estas se distinguem não apenas com relação a seus fins, mas também quanto a seus meios, embora uma e outra compartilhem determinadas técnicas (SANT’ANNA, 2002). Assim, a meta da propaganda política é a conquista e a conservação do poder. Já a finalidade da propaganda comercial é, principalmente, apoiar a venda de produtos e serviços ou, ainda, a construção de imagem e posicionamento favoráveis para uma empresa ou marca.

Assim define-se propaganda:

A manipulação planejada da comunicação visando, pela persuasão, promover comportamentos em benefício do anunciante que a utiliza. Geralmente, cabe à propaganda informar e despertar interesse de compra/uso de produtos/serviços, nos consumidores, em benefício de um anunciante (empresa, pessoa ou entidade que se utiliza da propaganda) (SAMPAIO, 2003, p. 27).

Há outra questão importante nesse terreno das demarcações conceituais. Visto que os termos *publicidade* e *propaganda* são, na prática, utilizados como sinônimos, eles não possuem exatamente o mesmo significado. De acordo com Santos (2009), as duas palavras são diferentes tanto em nível teórico quanto etimológico.

A palavra publicidade significa, genericamente, “tornar público”, ao passo que propaganda, como assinalado, compreende o ato de trabalhar uma ideia ou crença na mente alheia. O conceito de publicidade é mais abrangente, no sentido de informar o público, sem que isso implique necessariamente persuasão.

Rabaça e Barbosa (2002) argumentam que a palavra publicidade advém do francês *publicité*, que, por sua vez, provém do vocábulo latino *publicus*. O sentido original da palavra publicidade conformou-se no princípio da formação da esfera pública burguesa³, assumindo o sentido jurídico e político de se dar publicidade a debates relacionados a temas de interesse público (HABERMAS, 1984). Isso implicava, então, a necessidade de se conferir transparência à relação entre o Estado e a sociedade. É importante destacar que as Constituições democráticas herdaram o princípio da publicidade, o qual obriga os governantes a tornar público os atos

³ O princípio da publicidade firmou-se como elemento fundamental da esfera pública burguesa surgida na Europa, notadamente na Inglaterra, França e alguns territórios de língua alemã, em fins do século XVII (HABERMAS, 1984).

governamentais.

Entretanto, o termo publicidade adquiriu, principalmente no decorrer da formação dos mercados de massa no século XIX, caráter persuasivo e comercial, contribuindo para a confusão com o conceito (mercadológico) de propaganda. A partir daí, a publicidade passou a ser progressivamente compreendida como uma forma de divulgação de produtos ou serviços, por meio de anúncios geralmente pagos e veiculados sob a responsabilidade de um anunciante identificado, com vistas a conseguir retorno econômico-financeiro. É uma concepção similar à de propaganda comercial, como demonstra a definição de Santos (2009, p. 17): “Publicidade é o processo de planejamento, criação, produção, veiculação e avaliação de anúncios pagos e assinados por uma organização específica”.

O significado comercial de publicidade aproxima-o do conceito inglês de advertising – anúncio pago por um anunciante. Já a palavra inglesa *publicity* designa o ato ou o processo de transmitir ideias ou informações de interesse de empresas, governos e outras instituições, pelos meios de divulgação, o que não implica, necessariamente, a identificação do patrocinador. Esta é uma atividade mais ligada, no campo da comunicação, à área de relações públicas⁴ (RABAÇA; BARBOSA, 2002).

O fato é que no Brasil e em alguns países de língua latina as palavras propaganda e publicidade são empregadas usualmente com o mesmo sentido⁵ tendência que se mantém apesar das tentativas de definições constantes em dicionários ou veículos acadêmicos (SANT’ANNA, 2002). Deve-se esclarecer, portanto, que os conceitos de publicidade e propaganda, numa definição mercadológica, também serão tratados nesta pesquisa como portadores de significados equivalentes, em que pese às diferenças assinaladas.

A referida definição mercadológica de propaganda faz referência à relação dessa atividade com as estratégias de marketing.⁶ No âmbito dessas estratégias – ou mix de marketing, verificam-se múltiplas possibilidades de combinações com as quais o

⁴ Entendida aqui como “a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja diretamente ligada” (RABAÇA; BARBOSA, 2002, p.634).

⁵ Sampaio (2003) acrescenta que mesmo os supracitados termos *publicity* e *advertising* fundiram-se, no linguajar cotidiano, aos termos “propaganda” e “publicidade”.

⁶ Marketing é compreendido aqui como “a execução por uma empresa de todas as atividades necessárias para criar, promover e distribuir produtos que estejam de acordo com a demanda atual e potencial e com a sua capacidade de produção” (SANT’ANNA, 2002, p. 18).

gestor busca alcançar suas metas. As ações de comunicação são, portanto, uma parte integrante desse mix, o qual oferece variadas opções, hoje incrementadas por recursos multimidiáticos, serviços on-line interativos e novas ferramentas digitais conectadas em rede.

A propaganda destaca-se em meio às atividades de comunicação, junto com as relações públicas, a assessoria de imprensa, a promoção de vendas, o merchandising, o marketing direto e o webmarketing, dentre outras. Há no próprio campo da propaganda muitas escolhas e combinações possíveis de serem feitas. Em conformidade com uma visão estratégica de marketing, deve-se reforçar que as ações de propaganda não estão apenas a serviço da venda de produtos e serviços; elas também são empregadas no apoio à gestão da imagem corporativa global da empresa, de seu posicionamento de mercado (marketing share e share of mind) e do cumprimento de metas a médio e longo prazos (RABAÇA; BARBOSA, 2002).

Para Sampaio (2003, p. 20), além de modificar comportamentos, a propaganda “pode criar, ampliar, consolidar e fortificar imagens, conceitos e reputações”, levando uma marca desconhecida do mercado a “uma posição viva, forte, presente na cabeça dos consumidores”. Trata-se, por fim, da inserção da propaganda no processo de construção e gestão de marcas (branding), o que, no dizer de Andrade (2002), seria a grande missão da chamada “comunicação integrada”, ou “comunicação total”:

Hoje, porém, sob a égide da competitividade e dos dividendos de curto prazo, sinergia, parceria, sintonia são palavras de ordem e a afirmação da comunicação total (o somatório da comunicação institucional e da comunicação mercadológica) é inexorável, até pela economia de escala que representa. Quanto à nova missão da comunicação, ela nasce do pressuposto de que as marcas são os principais ativos da organização e, como tais, devem ser cuidadas, alimentadas, protegidas. Tal visão vem substituir a ideia de que a comunicação visa, de um lado, a vender produtos e serviços e, de outro, a tornar conhecida a empresa por trás do produto ou serviço. Agora, a missão da comunicação é “construir marcas”, o que, naturalmente, legitima o reinado da comunicação total (ANDRADE, 2002, p. 116)

Portanto, diante do nível de complexidade e sofisticação que a propaganda atingiu no âmbito do *marketing* e da comunicação corporativa⁷, cabe perguntar: Com quais

⁷ A corporação corporativa (ou empresarial) “é uma atividade global e multidisciplinar, com objetivos específicos, que visa a estabelecer um nível de informação estável, e criar um conceito próprio para a empresa, do qual ela

ferramentas os gestores das organizações necessitam contar para o desempenho dessa atividade?

De acordo com Sampaio (2003), a propaganda pode ser feita nos casos mais simples diretamente pelo anunciante no veículo, por *house-organs*⁸ ou com o auxílio de corretores. Porém, as organizações modernas normalmente recorrem nos casos mais complexos a um tipo especial de fornecedor: as agências de propaganda, cuja história e funcionamento serão explicitados a seguir.

3.1.1 A agência de propaganda

A história da imprensa registra que jornais e periódicos, antes limitados aos interesses de determinadas comunidades ou causas político-partidárias, começaram a se configurar lentamente como um empreendimento capitalista. Deixaram de ser apenas veículos de notícias para se transformar, conforme Sant'Anna (2002), numa indústria complexa, com parques gráficos em expansão e que demandavam o aporte de grandes capitais.

Assim, as tiragens aumentaram e o processo de distribuição evoluiu de forma diretamente proporcional ao crescimento do número de leitores. Estes eram agora tanto consumidores de informação jornalística quanto clientes potenciais de empresas anunciantes, cujos produtos e serviços necessitavam de canais de divulgação para seus públicos-alvo:

Com o advento da produção em massa para um mercado que já principiava a superar a fase de consumir apenas o essencial, viram-se os industriais forçados a encontrar meios rápidos de escoar o excesso de produção de máquinas cada vez mais aperfeiçoadas e velozes. E o meio mais eficaz foi a propaganda (SANT'ANNA, 2002, p. 4).

Nesse sentido, determinados espaços dos veículos de comunicação (mídias) tornaram-se, progressivamente, comercializáveis; ou seja, eram *mercadorias* que deveriam ser vendidas de forma sistematizada. Inicialmente, essa comercialização de anúncios era realizada nos balcões de publicidade, para cobrir os custos

irá usufruir no mercado" (SCHIMIDT, 2002, p. 163).

⁸ Estruturas departamentais montadas pelas próprias empresas para planejamento, criação, execução e veiculação de campanhas publicitárias.

operacionais da empresa e gerar lucros. No entanto, a atividade da propaganda ganha maior sofisticação à medida que é mais utilizada, estando hoje presente com força na vida das pessoas, das empresas e da economia. Como visto, trata-se de uma atividade complexa, “que conta com alta tecnologia, muita experiência acumulada e requer talentos específicos para manipulá-la de forma mais convincente” (SAMPAIO, 2003, p. 24). É nesse desenvolvimento que os métodos modernos de propaganda surgem e passam por evoluções contínuas, atingindo sua “mais alta expressão nos organismos especializados nesse setor: as agências de propaganda” (SANT’ANNA, 2002, p. 4).

Há, assim, uma correlação direta entre o surgimento das agências de propaganda, o progressivo viés comercial da mídia e o fato de as técnicas de persuasão de consumo em massa terem se sofisticado, tornando-se um elemento socioeconômico relevante. Com respeito aos veículos de comunicação, é importante ressaltar a crescente diversificação do universo contemporâneo dos *media*.⁹ Existem atualmente diversos tipos de veículos (mídia impressa e eletrônica), cada um com suas características e funções específicas, tendo por atribuição básica divulgar mensagens do anunciante até os consumidores. Entretanto, com o advento das novas mídias digitais em rede, passaram a existir muitas opções interativas que se juntam continuamente ao conjunto de veículos disponíveis para uma determinada estratégia de comunicação (RABAÇA; BARBOSA, 2002).

Em tempos de interatividade, mobilidade e convergência digital, consideráveis transformações vêm ocorrendo no comportamento e no *status* do consumidor: o receptor por excelência das mensagens publicitárias. Nesse contexto, mesmo os tradicionais meios de comunicação de massa, operacionalizados segundo uma lógica eminentemente transmissiva, têm sofrido pressão, concorrência e influência dos novos *media*.

Para os objetivos desta pesquisa, é importante saber que a agência de propaganda é uma das principais fontes de desenvolvimento de métodos, técnicas e tecnologias na comunicação social. Sant’Anna (2002) comenta que as agências destinam recursos substanciais visando à formação e ao aperfeiçoamento de profissionais dessa área, bem como assumem boa parte do desenvolvimento de técnicas de

⁹ Essa denominação significa “meio”, derivando do termo *media*, em latim, que vem a ser o plural de *medium*.

comunicação.

Desse modo, o que começou com um processo de venda ou corretagem de anúncios publicitários em balcões evoluiu até a conformação dos modelos atuais de agência. São modelos que não veem a propaganda como um simples instrumento de venda; eles incentivam o investimento em tecnologia e apoiam o trabalho de *branding* (ANDRADE, 2002; SAMPAIO, 2003).

Mas, então, o que vem a ser hoje uma agência de propaganda (ou de publicidade)? Explica Sampaio (2003, p. 47):

Trata-se de uma empresa especializada na técnica e na arte da propaganda, reunindo, para isso, tecnologia específica e corpo de profissionais de diversas especializações, que se estruturam em departamentos (atendimento, planejamento, criação, mídia, pesquisa, etc.) com funções específicas. Assessora o anunciante em todas as suas necessidades de propaganda e executa as tarefas necessárias à sua realização, coordenando o trabalho de fornecedores e produtoras e intermediando o relacionamento cliente-veículo.

Em suma, é precisamente na tarefa de desenvolver e executar ações relacionadas à propaganda que organizações públicas, privadas e do terceiro setor tornam-se clientes dos serviços de empresas especializadas na arte e técnica publicitária. Vale dizer, agências de comunicação cujos profissionais estudam, concebem, planejam, executam e distribuem propaganda aos veículos de divulgação (RABAÇA; BARBOSA, 2002).

No Brasil, a função da agência de propaganda é regida pela Lei Federal 4.680, de 18 de junho de 1965, regulamentada pelo Decreto 57.690¹⁰, de 1 de fevereiro de 1966. O decreto dispõe que:

Uma agência de propaganda é a pessoa jurídica especializada na arte e técnica publicitária que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de divulgação, por ordem e conta de clientes-anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir idéias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições colocadas a serviço deste mesmo público (BRASIL, 1966).

¹⁰ É significativo lembrar que as próprias designações oficiais contribuem para a indistinção conceitual vigente no Brasil entre publicidade e propaganda. Rabaça e Barbosa (2002) indagam, nesse sentido, se seria apenas um jogo de sinônimos para evitar repetições a definição de uma agência de “propaganda” como sendo a organização especializada nos métodos, na arte e na técnica “publicitários”, com o objetivo de criar, executar e distribuir “propaganda”.

De acordo com Sant'Anna (2002), data de 1914 a primeira agência fundada no Brasil, a Eclética Publicidade, surgida como um desdobramento dos serviços do corretor de anúncios. Nesse sentido, os antecedentes históricos são antigos. Segundo Martins (1997), a empresa de publicidade e comércio, cujo negócio era a corretagem de "reclames" (anúncios) para os periódicos da época, teria sido fundada em 1891, sendo o embrião da atividade publicitária no país. Ensina o autor:

Com o advento do jornalismo no Brasil, a partir de 1808, aquilo que se fazia na Europa, em termos de propaganda impressa, foi logo assimilado e posto em prática pelos periódicos brasileiros da época, com a venda de espaços para informações à comunidade (MARTINS, 1997, p. 24).

Ainda segundo Martins (1997), um rápido painel da evolução do mercado publicitário brasileiro revelaria um quadro evolutivo no sentido de uma significativa profissionalização e importante participação na economia do país.

O negócio da publicidade no Brasil movimenta atualmente um faturamento da ordem de dois bilhões de dólares anuais, valor equivalente a 2% do produto do setor terciário da nossa economia e em torno de 1% do produto bruto nacional total.

As agências no Brasil obedecem a diversos esquemas de organização interna, moldados segundo suas necessidades peculiares (SANT'ANNA, 2002).

Conforme o entendimento de Lupetti (2003), uma agência pode ser estruturada da seguinte forma (FIG. 1):

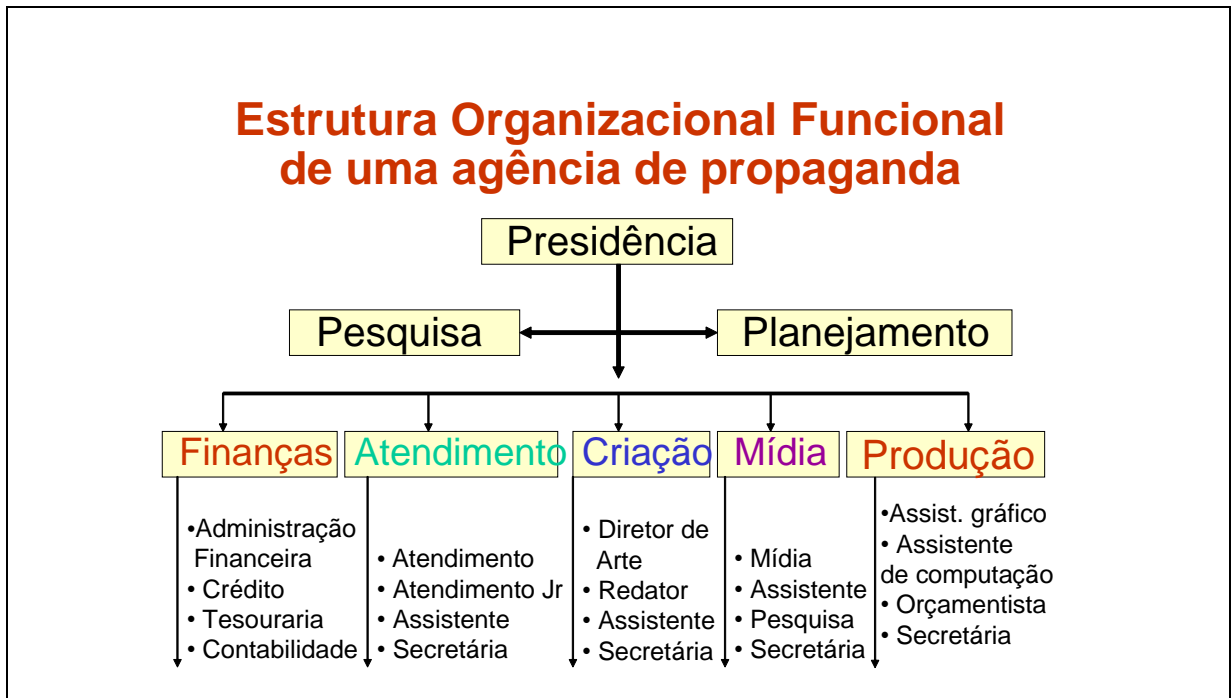


Figura 1 – Estrutura organizacional e funcional de uma agência de propaganda
Fonte: Lupetti (2003)

Planejamento

- Exercido pelo diretor de planejamento.
- Profissional de planejamento: pessoa arrojada, empreendedor, com visão ampla do mercado e que tenha vivenciado todas as áreas de uma agência de comunicação.
- Liderança, associada ao bom relacionamento, construído passo a passo para gerar confiança, credibilidade e fidelização.
- Funções: planejar a campanha de comunicação, dando-lhe diretrizes, assim como dividindo a verba para a produção e a mídia.
- Trabalho em equipe com o pessoal da criação, da mídia, do atendimento e da pesquisa.

Pesquisa

- Encontrado nas grandes agências, é um profissional cuja exigência é de muita pesquisa e muito estudo. Deve ter bom relacionamento com o mercado.
- Funções: é um profissional de grandes agências, porque sua visão deve ser holística. Nas menores agências este cargo não existe e é o diretor de artes ou quem tiver esta visão.

Atendimento

- Elo entre a agência e o cliente anunciante.
- Profissional de atendimento: mesmas características do planejamento, com amplo conhecimento do mercado em que seus clientes atuam assim como as empresas de seus clientes.
- Função básica: desenvolver um trabalho pautado no processo de liderança e na tomada de decisão com uma visão profissional e técnica do mercado e do meio publicitário.

Mídia

- O marketing tem como objetivo fundamental tornar acessível o produto para determinado universo consumidor em potencial, e o mídia tem como função básica tornar acessível a mensagem comercial publicitária a esse mesmo público. A ferramenta vital do seu trabalho é a informação. Sua função, após reunião com o atendimento, o planejamento e a criação é planejar;
- O planejamento de mídia tem como proposta desenvolver estratégias envolvendo os diversos veículos de comunicação, justificando a programação de mídia para determinado produto ou marca.

Criação

- Exercida pela dupla de criação, redator (texto) e diretor de arte (arte ou visual da peça publicitária);
- Perfil do profissional de criação: ser criativo, curioso, arriscar, ter desejo de aprender, questionar, aceitar a ambiguidade, a convivência, a euforia da descoberta, a admiração e a observação.

Produtor gráfico

- Deve conhecer todo o processo gráfico, desde um simples fotolito até o controle de qualidade final de uma impressão. Deve conhecer os diversos softwares utilizados na agência. Enfim, é um assessor técnico da criação;
- Funções: selecionar ou providenciar imagens ou fotos a serem utilizadas nas peças, escolher tipos de letras, preparar o material para ser entregue ao fotolito e à gráfica, escolher tipos e gramaturas de papel, verificar o aproveitamento do corte do papel; enfim, acompanhar toda a produção da peça.

3.2 A empresa Beta

A história da agência de comunicação Beta, que tem sua sede em Belo Horizonte, iniciou-se em 1987. Naquela época, a grande discussão no meio acadêmico referia-se ao conceito de “comunicação integrada”. O mercado, envolvido em suas práticas habituais, ainda estava distante dessa reflexão. Era o tempo de agências de publicidade que focavam apenas o desenvolvimento de anúncios e campanhas pontuais. Foi nesse espaço entre o que era efetivamente feito no mercado e o que as três diretoras da nova empresa vislumbravam alcançar que nasceu a Beta. Segundo seus idealizadores, nasceu agência de comunicação desde o primeiro dia de vida. O fato de se colocar como potencializadora do processo de comunicação dos clientes com seus diferentes públicos foi determinante em sua história.

A compreensão de que a publicidade já não responde a todas as demandas em um ambiente conformado por complexas interações em rede e marcado por

transformações crescentes no campo das mídias levou a empresa a diversificar sua atuação, desenvolvendo *expertise* também em campos complementares à comunicação de massa. Consolidaram-se, assim, as cinco unidades de negócios que compõem seu formato atual: Design, Web & Multimídia, Publicação Legal, Marketing Direto e Publicidade, coordenadas pela área de Planejamento de Comunicação, integrada ao marketing.

Com essa filosofia e estrutura, a Beta ajudou a construir marcas fortes ao longo dos seus 21 anos, um modelo de atuação que gera resultados e parcerias duradouras. A agência possui hoje o reconhecimento do mercado, especialmente por sua capacidade de aliar conceito consistente e criatividade. É uma das agências mais premiadas, com exposição em prêmios locais e nacionais.

O relacionamento com clientes, fornecedores e veículos constitui-se em um fator de sucesso na história da agência, o qual trouxe ganhos mercadológicos e respeito do mercado de Minas Gerais e das parcerias com várias empresas Imobiliário.

A Beta investe, sistematicamente, em cinco frentes: planejamento de projetos, qualificação de sua equipe de profissionais, estrutura física, tecnologia e metodologia de trabalho.

Hoje, a agência procura desenvolver projetos de comunicação integrada para seus clientes. Para isso, está se atualizando em termos de tendências e áreas de atuação na comunicação.

A integração e potencialização da comunicação de seus clientes é o objetivo da atuação nestas diversas unidades, que são coordenadas e alinhadas pelo planejamento, desenvolvido para cada um deles:

- *Núcleo de Publicidade e Propaganda* – aloca o maior número de profissionais. É responsável pelo desenvolvimento de campanhas e peças publicitárias, seu planejamento, criação, desenvolvimento, produção, distribuição e avaliação;
- *Núcleo de Design* – criado em 1996 como empresa independente (Don Design) e posteriormente incorporado pela Beta, desenvolve projetos de

identidade visual, embalagens, materiais promocionais e materiais para ponto de venda;

- *Núcleo de Multimídia* – inicialmente montado para o desenvolvimento de sites e hotspots, em 2000 expandiu suas atividades e hoje faz apresentações multimídia, estratégias para mídias online, projetos de e-commerce e mídia de links patrocinados;
- *Núcleo de Publicidade Legal* – responsável pela editoração e veiculação de publicações legais, como atas, editais e balanços;
- *Núcleo de Marketing Direto* – é o mais novo núcleo da Beta. Tem por objetivo desenvolver projetos de prospecção e relacionamento, e fidelização para os clientes da agência.

Por ser uma empresa de prestação de serviços, a Beta investe no desenvolvimento profissional de sua equipe de 80 profissionais, por meio de treinamentos e cursos de capacitação.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, elucida-se o método teórico e prático que orientou o desenvolvimento do processo metodológico e demonstra-se na prática, qual será o resultado dessa pesquisa.

4.1 Tipo e natureza da pesquisa

O objetivo deste trabalho é identificar as configurações de poder que sobressaem na agência de comunicação Beta, localizada em Belo Horizonte – MG e investigar a capacidade preditiva do modelo de Mintzberg (1992), o qual descreve as tais configurações com base no método quantitativo.

Na visão de Vergara (2007), a pesquisa é descritiva, e por isso pretende-se realizar um estudo de caso.

4.2 Sujeitos e objeto de pesquisa

As unidades de análise e observação foram os diretores, os gerentes e todo o corpo operacional e administrativo da agência de comunicação.

4.3 Coleta de dados

Foi elaborado um questionário com base na direção desenvolvida por Paz (1997), com 40 itens, para serem respondidos com base em uma escala do tipo Likert (APÊNDICE A). Em seguida, submeteu-se o questionário aos funcionários, com a finalidade de identificar os dados demográficos e ocupacionais.

Observa-se que o questionário foca em cinco configurações de poder: missionária, meritocracia, autocracia, sistema fechado e partidária. A aglutinação da configuração da arena política com a organização instrumental forma a partidária, que é a criada por Paz (1997). Esta configuração foi submetida a testes de validação, com o objetivo de demonstrar suas particularidades instrumentais que servem aos partidos

políticos. Após ser avaliada, verificou-se que o construto atende a esta pesquisa e seus objetivos.

4.4 Tratamento e análise estatística dos dados

A análise dos questionários foi feita utilizando o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) for Windows, versão 13. Inicialmente, foi feita uma análise exploratória, com o objetivo de caracterizar a amostra dos informantes. Para isso, foram utilizadas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana, quartis, mínimo e máximo) para as variáveis quantitativas e distribuições de frequências para as variáveis quantitativas e gráficos. Também foram usadas medidas descritivas para cada construto do questionário: autocracia, sistema fechado, missionária, meritocracia e instrumento partidário, além de verificar inconsistências na digitação, possibilitando correções.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes aos cinco construtos do questionário, foi utilizado o teste não-paramétrico de Friedman, o qual indica quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas. Teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos nos construtos exercia maior impacto nos funcionários alvo da pesquisa.

Para a avaliação de diferenças entre as características demográficas e os constructos do questionário aplicados nos funcionários alvo da pesquisa, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para essas variáveis foi violada. Para as variáveis *sexo* e *faixa etária*, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para as outras variáveis *escolaridade*, *ocupação* e *tempo de trabalho*, que possuem três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. No teste de *Kruskal-Wallis*, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias. A hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados.

Além disso, foi feita uma análise da associação entre as configurações de poder, por meio do coeficiente de correlação de *Spearman*. O objetivo foi identificar quais construtos estavam significativamente associadas com outros construtos da configuração de poder na empresa avaliada (SIEGEL, 1975).

Em todos os testes estatísticos, foi considerado um nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$), com hipóteses alternativas bilaterais (SIEGEL, 1975).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo compõe-se de três etapas. Na primeira, os resultados foram apresentados por meio de tabela de frequência e gráficos para as variáveis demográficas. Na segunda, os resultados foram descritos a partir de medidas descritivas para a escala dos fatores da configuração do poder. Na terceira, os resultados foram apresentados e discutidos mediante a utilização de procedimentos estatísticos bivariados para associar variáveis dos fatores da pesquisa.

5.1 Análise demográfica e ocupacional

Integra esta pesquisa uma amostra de 52 funcionários, assim distribuídos segundo o sexo: 44,2% (23) do sexo masculino; e 55,8% (29) do sexo feminino.

Em termos de faixa etária, 46,2% dos funcionários pesquisados têm idade entre 31 e 40 anos; 42,3% entre 19 e 30 anos; e 11,5% entre 41 e 50 anos (GRÁF. 1).

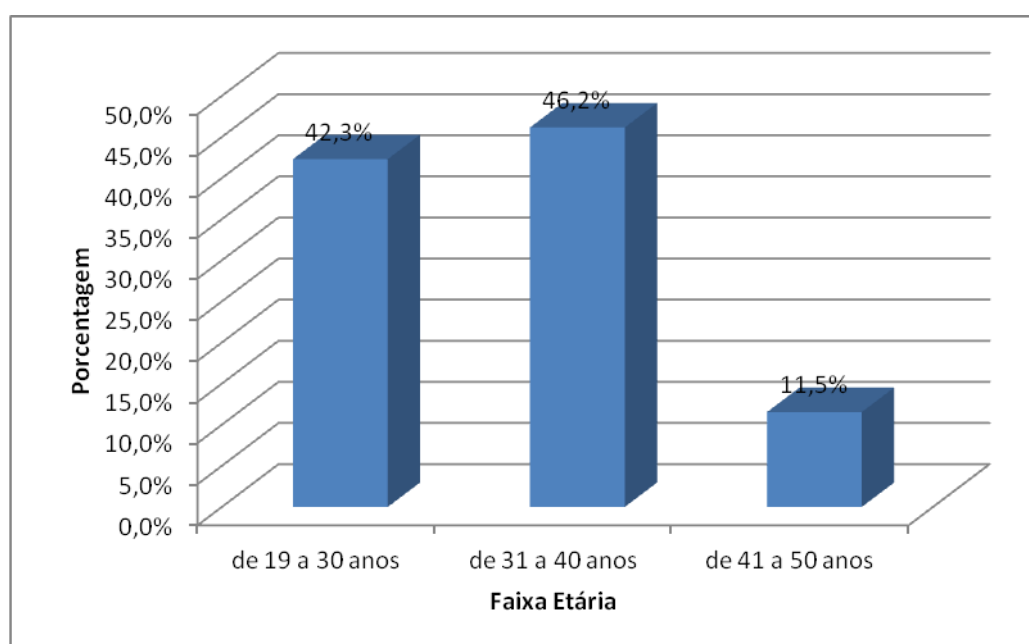


Gráfico 1 – Distribuição da percepção dos funcionários, segundo, a faixa etária
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, 63,5% (33) dos funcionários estão na empresa de 1 a 5 anos; 19,2% (10), de 5 a 10 anos; 15,4% (8) de 10 a 20 anos; e

1,9 (%), acima de 20 anos (GRÁF. 2).

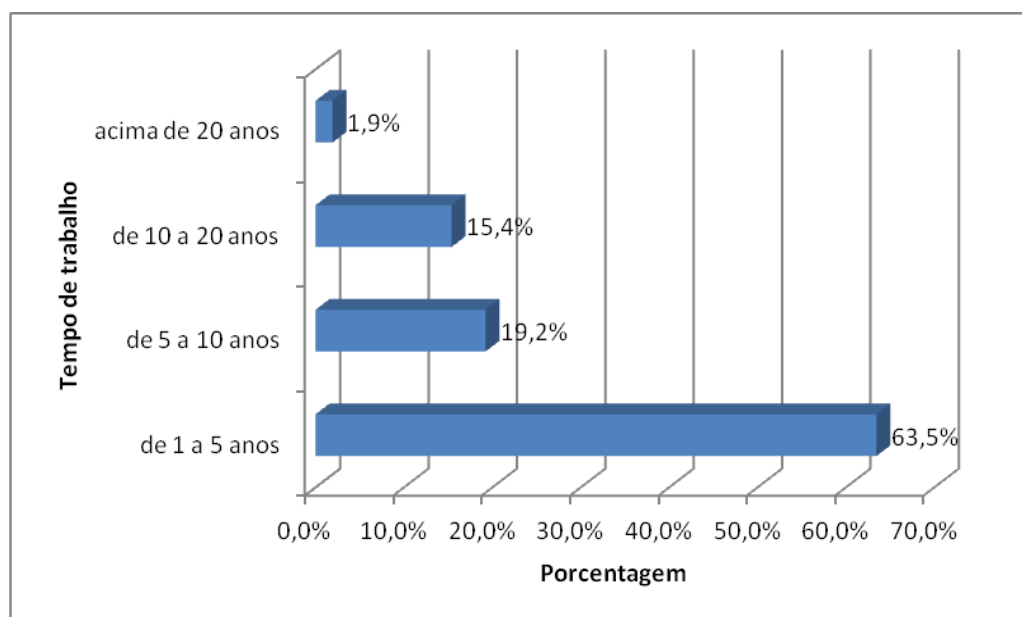


Gráfico 2 – Distribuição da percepção dos funcionários, segundo, o tempo de trabalho em anos na empresa

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que se refere ao grau de escolaridade, 55,8 % (29) possuem nível superior; 28,8% (15) especialização; e 15,4% (8) ensino médio (GRÁF. 3).

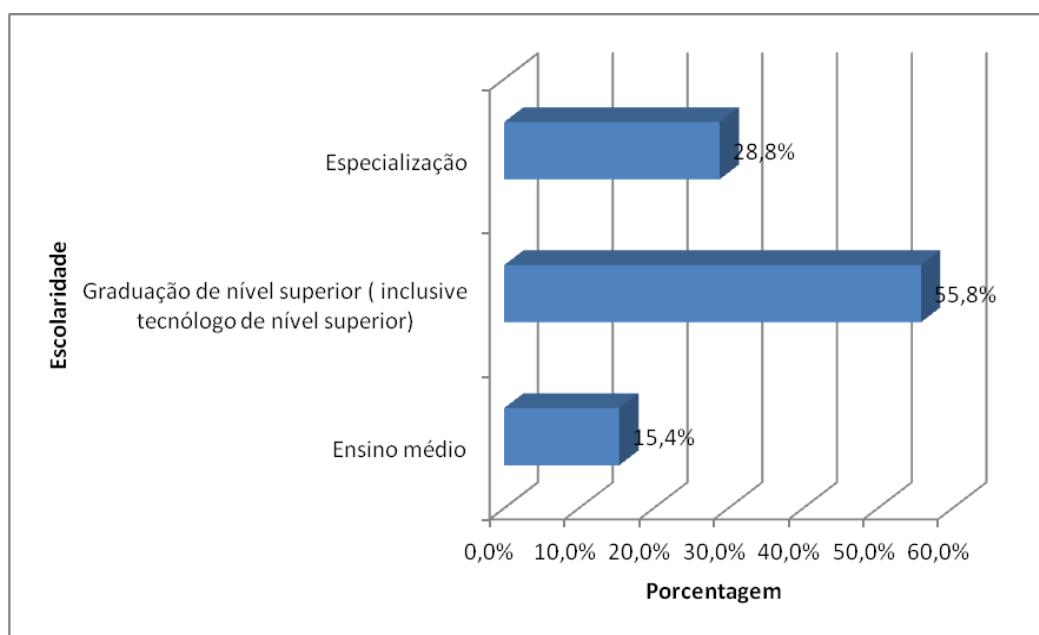


Gráfico 3 – Distribuição da percepção dos funcionários, segundo, a área em que trabalha

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Avaliando o cargo ocupado, pode-se dizer que 73,1% dos funcionários entrevistados (38) exercem a função operacional; 13,5% (7) função administrativa; 11,5% (6) gerenciamento; e 1,9% diretoria (GRÁF. 4).

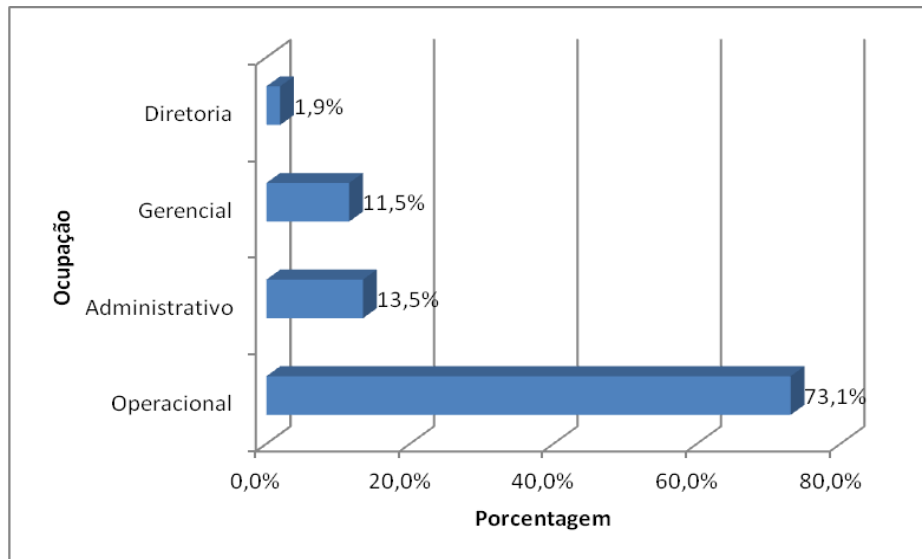


Gráfico 4 – Distribuição da percepção dos funcionários, segundo, o cargo ocupado na empresa

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os resultados apontaram que 40,4% dos respondentes amostrados (21) trabalham na criação; 21,2% (11), no setor de atendimento; 11,5% (6), em Operações; 3,8% (2), no planejamento; 3,8% (2), na Mídia (GRÁF. 5).

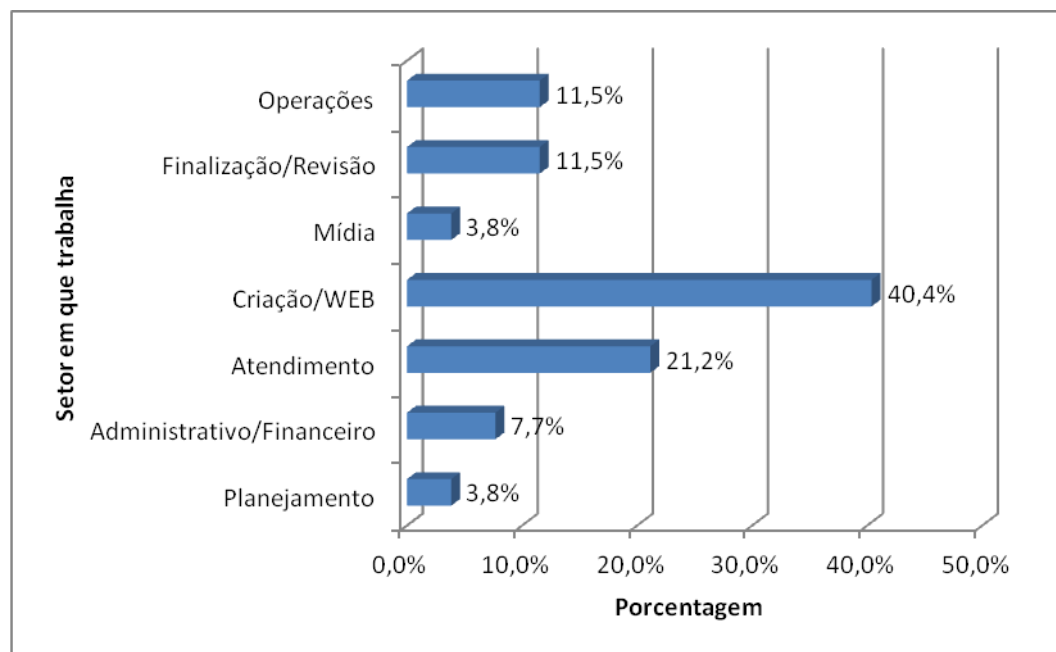


Gráfico 5 – Distribuição da percepção dos funcionários, segundo o cargo ocupado na empresa

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais, a maior parte das pessoas é constituída de mulheres, com idade de 31 a 40 anos, com nível de escolaridade superior, que está trabalhando de um a cinco anos na empresa, exercendo a função operacional e que atua no setor de criação.

5.2 Análise descritiva das escalas dos fatores da configuração poder

Nesta seção são analisadas e comparadas as variáveis presentes no modelo desenvolvido por Paz (1997), com 40 itens para serem respondidos. Foram colhidos os dados indicadores dos fatores da configuração do poder para a amostra total. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar estes indicadores em cinco fatores: autocracia, sistema fechado, missionária, meritocracia e instrumento partidário.

Quanto aos fatores pertencentes à configuração do poder e seus respectivos significados, destacam-se as seguintes:

- *Autocracia* – resultante da combinação das questões 3, 8, 14, 20, 25, 28 e 33 do questionário.
- *Sistema fechado* – resultante da combinação das questões 4, 9, 13, 18, 23, 29, 34, 38 e 40 do questionário.
- *Missionária* – resultante da combinação das questões 1, 6, 16, 22, 26, 31 e 36 do questionário.
- *Meritocracia* – resultante da combinação das questões 2, 7, 11, 12, 17, 24, 27, 32 e 37 do questionário.
- *Instrumento Partidário* – resultante da combinação das questões 5, 10, 15, 19, 21, 30, 35 e 39 do questionário.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto, basicamente, por escalas de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, elaborou-se um ponto de corte para os fatores em três níveis diferentes, de acordo com o seguinte procedimento:

- 1º) Foi calculado para cada respondente, individualmente, um índice global resultante da combinação das variáveis 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 e 40;
- 2º) Calcularam-se a média e o desvio-padrão que os respondentes deram para o índice global encontrado na etapa 1;
- 3º) Definiram-se os pontos de corte considerando um desvio-padrão (acima e abaixo) em relação à média calculada anteriormente por meio do seguinte cálculo:

$$\mu \pm \sigma$$

2,88 ± 0,27

onde: μ = média dos itens do questionário configuração do poder
 σ = desvio dos itens do questionário configuração do poder

A TAB. 1 os resultados dos respondentes em três níveis para a configuração do poder.

Tabela 1 – Resultado dos três níveis para a configuração do poder

Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 2,60	Baixa concordância
Entre 2,61 a 3,15	Situação intermediária entre concordância e discordância
Maior que 3,16	Alta concordância

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito aos fatores de configuração do poder em relação à respondente total, constatou-se uma situação intermediária entre concordância e discordância com a maioria dos fatores da configuração do poder por parte dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram média entre 2,61 e 3,15 (TAB. 2), com exceção do fator *autocracia*, que apresentou alta concordância por parte dos informantes, média igual a 3,27.

Tabela 2 – Caracterização do respondente total segundo os fatores da configuração do poder

Fatores da Configuração do Poder	Medidas Descritivas				
	Média	Des-Padr.	P25	Mediana	P75
Autocracia	3,27	0,38	3,00	3,29	3,57
Sistema fechado	2,96	0,47	2,58	2,94	3,33
Missionária	2,83	0,53	2,57	2,86	3,14
Meritocracia	2,73	0,35	2,44	2,78	3,00
Partidário	2,71	0,39	2,41	2,75	3,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Entre os entrevistados do respondente total, em uma análise comparativa dos fatores da configuração do poder, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fatores de poder, pois o teste apresentou um valor-p de 0,000**. Os fatores *autocracia* e *sistema fechado* foram os mais expressivos (TAB. 3).

Tabela 3 – Avaliação dos escores referentes aos fatores da configuração do poder na amostra total

Fatores da Configuração do Poder	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Autocracia (1º)	3,29		1º > 2º > 3º = 4º = 5º
Sistema fechado (2º)	2,94		
Missionária (3º)	2,86	0,000**	
Meritocracia (4º)	2,78		
Partidário (5º)	2,75		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95,0%).

As Tabelas 4 A, B, C, D e E mostram os resultados da configuração do poder dos funcionários em relação aos fatores *autocracia*, *sistema fechado*, *missionária*, *meritocracia* e *instrumento partidário*, respectivamente.

Tabela 4A – Distribuição do respondente que descreve a realidade mais adequada dos funcionários em relação à autocracia

Fator Autocracia	Medidas Descritivas				
	Média	Des- Padr.	P25	Mediana	P75
A direção da Organização impõe metas que devem ser atingidas.	3,90	0,75	4,00	4,00	4,00
A diretoria controla pessoalmente (as metas) e com isso o mecanismo da organização.	3,75	0,90	3,00	4,00	4,00
A autoridade é reunida no topo desta organização.	3,71	0,78	3,00	4,00	4,00
A diretoria desta organização define quem deve fazer os trabalhos mais importantes.	3,63	0,82	3,00	4,00	4,00
A liderança autoritária dos diretores é bem exercida.	3,31	0,98	3,00	3,00	4,00
O conjunto de elementos disciplinares da organização é rigoroso.	2,69	0,88	2,00	3,00	3,00
Os diretores da organização evitam participar das tomadas de decisões.	1,87	0,77	1,00	2,00	2,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação a *autocracia*, constatou-se uma situação de alta concordância dos informantes em mais da metade dos indicadores deste fator, uma vez que quatro escores obtidos apresentaram mediana igual a 4,0 e o restante apresentou um escore de 2,0 ou 3,0 (TAB. 4A).

Tabela 4B – Distribuição do respondente que descreve a realidade mais adequada dos funcionários em relação ao sistema fechado

Fator Sistema Fechado	Medidas Descritivas				
	Média	Des-Padr.	P25	Mediana	P75
Os servidores desta organização têm interesse em fazê-la crescer.	3,75	0,81	3,00	4,00	4,00
A diretoria, os gerentes e funcionários influenciadores determinam e definem a realização dos trabalhos dos servidores.	3,40	0,98	3,00	3,00	4,00
A manutenção da autoridade organizacional é um dos princípios da empresa.	3,13	0,86	3,00	3,00	4,00
Nesta organização as metas são claras para todos os servidores.	3,06	1,06	2,00	3,00	4,00
Nesta organização as decisões são tomadas em conjunto com as partes envolvidas.	3,00	0,86	3,00	3,00	3,75
Esta organização beneficia seus funcionários, que se sentem realmente satisfeitos.	2,98	0,85	3,00	3,00	3,00
Um dos pontos fortes desta organização são as regras e normas bem definidas.	2,75	0,97	2,00	3,00	3,00
A qualidade no trabalho é bem recompensada, com remuneração	2,44	1,04	2,00	2,00	3,00
Somente os funcionários desta organização exercem influência sobre ela.	2,08	0,93	1,00	2,00	2,75

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação a *sistema fechado*, constatou-se uma situação de baixa concordância dos informantes em dois indicadores, uma vez que os escores obtidos apresentaram mediana menor que 2,60. Estes indicadores foram: *A qualidade no trabalho é bem recompensada, com remuneração* e *Somente os funcionários desta organização exercem influência sobre ela* (TAB. 4B).

Tabela 4C – Distribuição do respondente que descreve a realidade mais adequada dos funcionários em relação à missionária

Fator Missionária	Medidas Descritivas				
	Média	Des- Padr.	P25	Mediana	P75
Servir bem é o compromisso principal de toda organização.	3,62	0,87	3,00	4,00	4,00
O servir é o compromisso de todas as pessoas desta organização.	3,31	1,09	3,00	3,00	4,00
Entre os membros desta organização há cooperação.	3,29	0,89	3,00	3,00	4,00
A visão do servir é atraente para os membros desta organização	2,81	0,95	2,00	3,00	3,00
Servir bem a comunidade onde está inserida é a missão desta organização.	2,71	1,02	2,00	3,00	3,00
Aqui a melhoria social tem o apoio organizacional.	2,63	0,89	2,00	3,00	3,00
Aqui há voluntários e estagiários sem remuneração.	1,46	0,67	1,00	1,00	2,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em uma avaliação global, conforme mostra a TAB. 4C, verificou-se que a maioria das questões relacionadas ao fator *missionária*, caracterizou uma situação intermediária entre concordância e discordância, pois os escores obtidos apresentaram uma mediana de 3,00, com exceção do indicador *Aqui há voluntários e estagiários sem remuneração* que apresentou uma baixa concordância por parte dos informantes.

Tabela 4D – Distribuição do respondente que descreve a realidade mais adequada dos funcionários em relação à meritocracia

Fator Meritocracia	Medidas Descritivas				
	Média	Des-Padr.	P25	Mediana	P75
Os funcionários (todo corpo operacional) são a essência da organização.	3,73	1,09	3,00	4,00	5,00
Nesta empresa, os funcionários operacionais submetem-se à obediência dos especialistas e gerentes do setor.	3,35	0,90	3,00	3,00	4,00
Os gerentes e especialistas em comunicação desta organização têm muito poder e exercem grande influência.	3,25	0,95	3,00	3,00	4,00
Os gerentes e funcionários de alto escalão dominam esta organização.	3,10	0,87	2,00	3,00	4,00
A missão de servir é atraente pelos membros desta organização	2,77	0,98	2,00	3,00	3,00
Os servidores desta organização não aceitam ser controlados por gerentes e diretores.	2,29	0,89	2,00	2,00	3,00
Os objetivos pessoais dos servidores desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais.	2,13	0,79	2,00	2,00	3,00
Nesta organização, a direção submete-se à vontade dos funcionários.	1,98	0,80	1,00	2,00	3,00
Nesta organização, a ideologia é fraca, porque a ideologia dos funcionários é forte.	1,98	0,73	1,25	2,00	2,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em uma avaliação global, conforme mostra a TAB. 4D, verificou-se que três questões relacionadas a *meritocracia* foram apontadas como indicativa de uma situação de alta concordância, pois os escores obtidos apresentaram média acima de 3,16, porém, quatro indicadores apresentaram uma situação de discordância por parte dos informantes, escore abaixo de 2,60.

Tabela 4E – Distribuição do respondente que descreve a realidade mais adequada dos funcionários em relação ao instrumento partidário

Fator Instrumento Partidário	Medidas Descritivas				
	Média	Des-Padr.	P25	Mediana	P75
A escolha dos funcionários é feita pelos diretores.	3,71	0,96	3,00	4,00	4,00
Aqui tanto os membros internos quanto os externos influenciam o processo de tomada de decisão.	3,10	0,93	2,00	3,00	4,00
Nesta organização, os diretores e funcionários são indicados por pessoas que têm influência na empresa.	2,98	1,08	2,00	3,00	4,00
Nesta organização, o ambiente externo, interfere e provoca conflitos.	2,98	1,06	2,00	3,00	4,00
Nesta organização, a alta direção faz acordos com outros órgãos ou pessoas para terem influência dentro da organização.	2,40	0,89	2,00	2,00	3,00
Aqui os empresários externos (outras empresas) têm o domínio total.	2,25	0,88	2,00	2,00	3,00
A produção desta empresa é resolvida externamente.	2,21	0,91	2,00	2,00	3,00
Na vida desta organização, a política partidária está presente.	2,02	0,83	1,00	2,00	3,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em uma avaliação global, conforme mostra a TAB. 4E, verificou-se que uma questão relacionada a *instrumento partidário* foi apontada como indicativa de uma situação de alta concordância, pois o escore obtido apresentou média acima de 3,16. Este indicador foi: *A escolha dos funcionários é feita pelos diretores*. Além disso, quatro indicadores apresentaram uma situação de discordância por parte dos entrevistados, pois os escores médios foram abaixo de 2,60.

5.3 Análise bivariada

Para verificar a magnitude e a direção da associação entre os fatores de configuração do poder que estão em uma escala ordinal, foi utilizado a correlação de *Spearman* (Tabelas 5A, B, C, D e E).

Constata-se na TAB. 5A que apenas a correlação da *meritocracia*, calculada em relação à variável *autocracia*, apresentou um nível de significância menor que 5%. De modo geral, a magnitude da correlação entre *meritocracia* e *autocracia*, que se observa na TAB. 5A, é classificada como fraca e sua direção positiva. Ou seja, indica

uma situação de concordância entre estas duas variáveis na percepção dos indivíduos em relação a empresa a que estão vinculados.

Tabela 5A – Correlação entre os fatores da configuração do poder e a variável autocracia

Spearman	Autocracia x Configuração do poder			
	Sistema Fechado	Missionária	Meritocracia	Partidário
Correlação	0,086	0,033	0,286	0,060
P-valor	0,544	0,818	0,040*	0,671

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95,0%).

Constata-se na TAB. 5B que as correlações de *meritocracia missionária* calculadas em relação à variável *autocracia* apresentaram um nível de significância menor que 5%. De modo geral, a magnitude das correlações entre *meritocracia* e *missionária* em relação à variável *sistema fechado*, que se observa na TAB. 5B, é classificada como moderada e sua direção positiva. Ou seja, indica uma situação de concordância entre estes fatores na percepção dos indivíduos em relação à empresa em que estão vinculados.

Tabela 5B – Correlação entre os fatores da Configuração do Poder e a variável Sistema Fechado

Spearman	Sistema Fechado x Configuração do poder			
	Autocracia	Missionária	Meritocracia	Partidário
Correlação	0,086	0,585	0,411	0,069
P-valor	0,544	0,000**	0,003**	0,625

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95,0%).

Constata-se na TAB. 5C que as correlações de *meritocracia* e *sistema fechado*, calculadas em relação à variável *missionária*, apresentaram nível de significância menor que 5%. De modo geral, a magnitude das correlações entre *meritocracia* e *sistema fechado* em relação à variável *missionária* que se observa na TAB. 5C, é classificada como moderada e sua direção positiva. Ou seja, indica uma situação de

concordância entre estes fatores na percepção dos indivíduos em relação a empresa a que estão vinculados.

Tabela 5C – Correlação entre os fatores de configuração do poder e a variável missionária

Spearman	Missionária x Configuração do Poder			
	Sistema Fechado	Autocracia	Meritocracia	Partidário
Correlação	0,585	0,033	0,591	0,090
P-valor	0,000**	0,818	0,000**	0,526

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.
- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95,0%).

Constata-se na TAB. 5D que todas as correlações dos fatores de configuração do poder calculadas em relação à variável meritocracia apresentaram um nível de significância menor que 5%. De modo geral, a magnitude das correlações entre os fatores de configuração do poder e a variável meritocracia que se observa na TAB. 5D, é classificada entre fraca a moderada. Ou seja, se um fator de configuração do poder apresenta um nível alto de concordância por parte dos informantes, espera-se um alto grau de concordância com a variável meritocracia.

Tabela 5D – Correlação entre os fatores de configuração de poder e a variável meritocracia

Spearman	Meritocracia x Configuração do Poder			
	Sistema Fechado	Missionária	Autocracia	Partidário
Correlação	0,411	0,591	0,286	0,324
P-valor	0,003**	0,000**	0,040*	0,019*

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.
- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95,0%).

Constata-se na TAB. 5E que apenas a correlação do fator *meritocracia*, calculada em relação à variável *partidário*, apresentou nível de significância menor que 5%. De modo geral, a magnitude da correlação entre *meritocracia* e a variável *partidário* que se observa na TAB. 5E, é classificada como fraca e sua direção positiva. Ou seja, indica uma situação de concordância entre estes dois fatores na percepção dos indivíduos em relação à empresa a que estão vinculados.

Tabela 5E – Correlação entre os fatores de configuração do poder e a variável partidário

Spearman	Partidário x Configuração do Poder			
	Sistema Fechado	Missionária	Meritocracia	Autocracia
Correlação	0,069	0,090	0,324	0,060
P-valor	0,625	0,526	0,019*	0,671

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95,0%).

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do sexo quanto aos fatores de configuração do poder, conforme se observa na TAB. 6, não existe diferença significativa de escores dos fatores de configuração do poder entre os sexos, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações. Com exceção de *meritocracia*, valor-p de 0,045*, revelou maior configuração de poder no grupo de pessoas do sexo masculino do que no grupo de pessoas do sexo feminino.

Tabela 6 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de configuração de poder por sexo

Fatores de Configuração do Poder	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Missionária	Masculino	2,85	0,712	Masc. = Femin.
	Feminino	2,85		
Meritocracia	Masculino	2,88	0,045*	Masc. > Femin.
	Feminino	2,66		
Autocracia	Masculino	3,42	0,21	Masc. = Femin.
	Feminino	3,14		
Sistema fechado	Masculino	2,88	0,933	Masc. = Femin.
	Feminino	3,00		
Partidária	Masculino	2,75	0,555	Masc. = Femin.
	Feminino	2,75		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95%)

Comparando-se os grupos de faixa etária quanto aos fatores de configuração do poder, conforme se observa na TAB. 7, não existe diferença significativa de escores dos fatores de configuração do poder entre as faixas etárias, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações.

Tabela 7 – Níveis médio dos fatores de configuração do poder entre as duas categorias da faixa etária

Fatores de Configuração do Poder	Faixa Etária	Resultados		
		Score	P-valor	Conclusão
Missionária	até 30 anos	2,85	0,399	Todos Iguais
	acima de 30 anos	2,85		
Meritocracia	até 30 anos	2,77	0,650	Todos Iguais
	acima de 30 anos	2,72		
Autocracia	até 30 anos	3,35	0,359	Todos Iguais
	acima de 30 anos	3,28		
Sistema Fechado	até 30 anos	3,16	0,109	Todos Iguais
	acima de 30 anos	2,77		
Partidária	até 30 anos	2,75	0,860	Todos Iguais
	acima de 30 anos	2,62		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95%)

Comparando-se os grupos de escolaridade quanto aos fatores de configuração do poder, conforme se observa na TAB. 8, não existe diferença significativa, de escores dos fatores de configuração do poder entre as escolaridades, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações.

Tabela 8 – Níveis médio dos fatores de configuração do poder entre as três categorias da escolaridade

Fatores de Configuração do Poder	Escolaridade	Resultados		
		Score	P-valor	Conclusão
Missionária	ensino médio	2,85	0,491	Todos Iguais
	graduação	3,00		
	especialização	2,85		
Meritocracia	ensino médio	2,83	0,480	Todos Iguais
	graduação	2,77		
	especialização	2,66		
Autocracia	ensino médio	3,35	0,997	Todos Iguais
	graduação	3,28		
	especialização	3,28		
Sistema fechado	ensino médio	3,00	0,083	Todos Iguais
	graduação	3,22		
	especialização	2,66		
Partidária	ensino médio	2,50	0,631	Todos Iguais
	graduação	2,75		
	especialização	2,62		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95%)

Comparando-se os grupos de tempo de trabalho quanto aos fatores de configuração do poder, conforme se observa na TAB. 9, foi verificada diferença significativa em relação ao fator autocracia, que apresentou um valor-p de 0,035*. Neste fator, o grupo de pessoas que trabalham até cinco anos na empresa apresenta maior configuração de poder em relação aos demais grupos de pessoas. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 9.

Tabela 9 – Níveis médio dos fatores de configuração do poder entre as três categorias de tempo de atuação na empresa

Fatores de Configuração do Poder	Tempo de atuação na empresa	Resultados		
		Score	P-valor	Conclusão
Missionária	até 5 anos	2,85	0,532	Todos Iguais
	de 6 a 10 anos	3,00		
	acima de 10 anos	2,85		
Meritocracia	até 5 anos	2,77	0,567	Todos Iguais
	de 6 a 10 anos	2,66		
	acima de 10 anos	2,77		
Autocracia	até 5 anos	3,42	0,035*	Até 5 anos > outros
	de 6 a 10 anos	3,07		
	acima de 10 anos	3,28		
Sistema fechado	até 5 anos	3,11	0,272	Todos Iguais
	de 6 a 10 anos	3,11		
	acima de 10 anos	2,77		
Partidária	até 5 anos	2,75	0,676	Todos Iguais
	de 6 a 10 anos	2,56		
	acima de 10 anos	2,75		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.
- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95%)

Tabela 10 – Níveis médio dos fatores de configuração do poder entre as três categorias de ocupação na empresa

Continua				
Fatores de Configuração do Poder	Ocupação na empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Missionária	Operacional (1º)	2,85	0,176	Todos Iguais
	Administrativo (2º)	2,85		
	Gerencial (3º)	3,14		
Meritocracia	Operacional (1º)	2,66	0,234	Todos Iguais
	Administrativo (2º)	3,00		
	Gerencial (3º)	2,77		
Autocracia	Operacional (1º)	3,28	0,009**	2º > 1º > 3º
	Administrativo (2º)	3,57		
	Gerencial (3º)	3,00		
Conclusão				
Fatores de Configuração do Poder	Ocupação na empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sistema fechado	Operacional (1º)	2,88	0,009**	3º = 2º > 1º
	Administrativo (2º)	3,22		
	Gerencial (3º)	3,33		
Partidária	Operacional (1º)	2,81	0,237	Todos Iguais
	Administrativo (2º)	2,62		
	Gerencial (3º)	2,56		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95%)

Nota: Exclui-se a correspondente à categoria Diretoria.

Comparando-se os grupos de ocupação na empresa quanto aos fatores de configuração do poder, foram verificadas diferenças significativas em relação aos *fatores autocracia e sistema fechado*, que apresentaram valor-p de 0,009** e valor-p de 0,009**, respectivamente. A categoria *administrativo* apresenta maior configuração do poder no fator *autocracia* do que as demais. Além disso, a categoria *operacional* apresenta menor configuração do poder no fator *sistema fechado* do que as demais. Em relação aos demais fatores, não foram constatadas diferenças significativas entre os grupos de ocupação na empresa. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 10.

5.4 Apreciação à luz dos “Deuses da Administração” de Hardy

Para melhor exprimir este estudo, mostram-se as particularidades culturais organizacionais em suas constantes mudanças, as quais podem ser simbolizadas pelas características que lembram quatro deuses gregos: Zeus, Atena, Dionísio e Apolo (HANDY, 1994).

Zeus Cultura de clube – A figura é a da teia de aranha. Prevalecem na organização relacionamentos como amizade e companheirismo. Zeus revela o espírito do empreendedor. . O modelo é mais comum em pequenas organizações ou na fase inicial de grandes organizações. A vantagem oferecida por esta cultura é a rapidez na tomada de decisão, pois a comunicação não é protocolar e temos pouca documentação. A intuição é o caminho seguido, pois se trabalha pelo método de tentativa e erro. O aprendizado é rápido e secreto, pois o que conta nesta visão é fazer as coisas acontecerem. Um ponto importante é que os indivíduos da organização são bem informados, mas não repassam as informações para organização por falta de motivação. A liberdade é limitada pela incerteza do mercado e a criatividade é uma arma secreta. O dinheiro é valorizado demais. Dentro desta análise o que conta é o controle de recursos e o carisma pessoal.

Atena Cultura de tarefas – pode ser representada pela figura de uma rede. Caracteriza-se pela preocupação com a solução contínua e bem-sucedida dos problemas: define-se o problema, levantam-se os recursos e se finaliza a solução.

Os resultados dos desempenhos são vistos com a solução encontrada. Importante é que o poder está no interior das malhas da rede e não no topo. Nesta cultura cada tarefa unitária e independente é realizada com responsabilidade dentro da especificação na estratégia global. A perícia individual é reconhecida como base do poder. A contribuição mais admirada são os talentos e a criatividade para novos cenários. Dentro desta cultura prospera a juventude. A liderança não é um propósito comum, e sim um respeito mútuo, tendo um mínimo de requinte nos procedimentos e também o desejo de ajudar aos outros e não explorá-los. A voz de comando se exerce, nesta cultura, nos comitês, em lugar de equipes. A comunicação é muito bem trabalhada no campo da persuasão, entre os empregados e os chefes.

Dionísio Cultura existencial para academia é a que mais simboliza uma agência de comunicação, por não reconhecer o poder organizacional. Sendo assim, é muito difícil influenciá-los. Com base neste pensamento os indivíduos são subordinados à organização. Eles estão nela ajudá-la a atingir o seu propósito e de uma forma ou de outra, são pagos para fazer isto. Nesta cultura os indivíduos ajudam a organização e a organização ajuda aos indivíduos. A imagem deste modelo são as estrelas, cada um tem seu brilho próprio, mas não são mutuamente interdependentes. A cultura preza a liberdade de agir e se comunicar, mas faz restrição à liberdade no uso de seu tempo na organização. Dentro deste ponto de vista os talentos e a habilidade do indivíduo são muito bem aceitos. Os profissionais liberais, artistas e os artesões fazem parte desta cultura. A liberdade é tudo e ninguém se sente como propriedade de outros. As influências não são bem vistas, pois eles não reconhecem o poder da organização. A comunicação é clara, pois os indivíduos não estão interessados em fazer carreira, mas sim novas experiências.

Apolo Cultura de função é que identificou com esta dissertação – caracteriza-se pela definição das funções a serem desempenhadas. Apolo, o Deus de ordem, apóia-se nas funções, e não nas personalidades. A excelência – com base em regras, normas e disciplina – é o seu ponto forte. Com isso, nega-se a autonomia dos funcionários. Os pilares do templo são unidades administrativas que estabelecem conexão entre a chefia e cada função.

As funções são um conjunto de deveres fixos. Os indivíduos ideais são aqueles que se encaixam nas funções. O número da matrícula é melhor do que o nome próprio. Neste contexto, os indivíduos têm a sua função determinada. A eficiência é atingida pela padronização. Quando aparece outra conduta, o topo da organização começa a rever seus objetivos. Os indivíduos de Apolo odeiam mudanças estruturais. Eles gostam das mesmas rotinas nos ambiente de trabalho. A maioria das organizações se encaixa nesse modelo, considerado tradicionalista. Em resumo, esta cultura é avessa às mudanças, pois tende a preservar a todo o custo o seu ambiente. Quando novas mudanças começam a enraizar administrativamente, o templo de Apolo desaba por inteiro. Não se deve esquecer de que o mundo é uma mudança!

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo consistiu em identificar a configuração percepção do poder, predominante em uma agência de comunicação localizada em Belo Horizonte, com base no modelo de *Mintzberg*.

No referencial teórico, busca-se esclarecer, primordialmente, como se configura o poder simbólico nas organizações. Inicialmente, pesquisou-se a vertente econômica-política, que se fundamenta a partir do surgimento das relações de produção. Na sequência, focalizou-se a vertente simbólica, que se estrutura com base no simbolismo, considerando que existem duas estruturas do conhecimento: a sensível, em que o conhecimento é aquele adquirido por meio dos sentidos para atingir o objetivo da materialidade do indivíduo; e a inteligível, em que o conhecimento é obtido por meio da razão, focando as leis necessárias e não o individual e o concreto. Essas duas estruturas – sujeito e objeto – estão sempre presentes na relação de conhecimento. Logo, são estruturantes e estruturadas para validar a gnosiologia. Por fim, depara-se com a vertente psicológica, que mostra como o poder é exercido pela organização, mediante suas relações com os indivíduos, as quais ocorrem no plano do inconsciente.

Mintzberg, com suas análises sobre a configuração de poder, revela a intenção da organização neste jogo. Para o autor, a organização não é um lugar de luta, de perder e ganhar, e sim de disputa dos movimentos tanto dentro quanto fora dela, em que todos os fatores afetam os resultados. O foco está em compreender como se dá essa disputa, porque o sistema organizacional busca assegurar a sua sobrevivência. Dessa forma, a organização influencia e também é influenciada. Depara-se, então, com os influenciadores externos e internos, com os sistemas de metas e os objetivos organizacionais e, por fim, com a configurações de poder. Tudo isso pode ser entendido como a necessidade de buscar o equilíbrio dinâmico entre os sistemas de influência e os objetivos da organização.

Conclui-se o referencial teórico com as configurações de poder, tal como formulado por vários autores.

Os resultados apurados das percepções revelam que a configuração autocrática, com coalizão interna personalizada, prevalece na agência de comunicação investigada. Em segundo lugar, aparece o sistema fechado.

Nesta configuração, a capacidade de influenciar se concentra no executivo principal, que define, individualmente, as metas e os objetivos. O controle da organização está na utilização dos meios e das qualidades pessoais. A hostilidade no ambiente externo reforça a autoridade pessoal, na medida em que exige respostas rápidas e precisas para manter a organização viva. A lealdade ao chefe ou à organização pelos atores internos é expressiva.

A dinâmica dos sistemas de influência na agência estudada explica o processo que o Setor da Comunicação utiliza para se capacitar e influenciar o controle das pessoas na coalizão interna, já que esta tenta anular o sistema político.

A estabilidade do sistema provoca um controle burocrático, que limita as manobras do executivo principal. Entretanto, as normas do sistema ideológico reforçam sua autoridade pessoal. Nesse caso, há concentração de poder do executivo, autoridade absoluta na coalizão interna. Tal poder toma todas as decisões estratégicas e, conseqüentemente, o controle e a função principal, pois mantém a centralidade dos caminhos das informações. Com tudo isso, os agentes internos e externos têm pouca oportunidade de exercer os jogos políticos. Com base nessa visão, a configuração autocrática é a menos politizada, mas tem a maior concentração de influência.

Deve-se atentar, também, para o poder como sendo a capacidade de influenciar os resultados. Portanto, quanto mais a agência de comunicação investe na melhoria de sua projeção organizacional, mais definida é a sua configuração de poder, que é a autocracia.

Dentro deste panorama de autocracia, faço uma reflexão: Será que esta postura organizacional burocrática, centralizadora e autocrática é necessária em um mundo globalizado onde a comunicação é poder em pleno século XXI?

Se considerar os resultados obtidos no caso, sim. A organização analisada desfruta de bom conceito no mercado, tem clientela numerosa, fiel e de alto poder econômico

e apresenta no currículo várias campanhas premiadas em certames nacionais.

Portanto, o seu produto pode ser considerado de alta qualidade. É eficiente.

O que se pôde observar é que as limitações inerentes às características específicas do modelo – centralização, burocracia e autoritarismo – acontecem, mas são atenuadas por uma gestão capaz de compensá-las por meio de iniciativas que levam os empregados a se sentirem valorizados, incentivados a evoluir profissionalmente e engajados no esforço para o progresso da organização.

Persiste, todavia, o perigo da compartimentação das funções, que leva à especialização em tarefas determinadas e à dificuldade de substituição de empregados dos vários níveis em seus afastamentos temporários ou definitivos. Isso inclui – e de forma mais drástica – a centralização do poder gerencial da organização.

As limitações da burocracia, neste caso, ainda não foram consideradas. É possível que a análise realizada leve a empresa a tomar medidas compensatórias, que, se concretizadas, coroarão um trabalho acadêmico com um resultado prático de qualidade.

Conclui-se que, na busca de generalização dessa experiência e com o objetivo de agregar conhecimento e servir de base para a geração de futuras indagações, é muito importante que se façam estudos que caminhem tanto no mesmo referencial teórico utilizado neste trabalho quanto em referenciais de outros autores, em variados setores da iniciativa privada.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Luiz Carlos de Souza. Identidade corporativa e a propaganda institucional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Org. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BOUDON, Raymond. **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. 311 p

BRASIL, Lei 4.680. **Dispõe sobre o exercício da profissão de Publicitário e de Agenciador de Propaganda e dá outras providências**. 1965.

BRASIL, Decreto nº. 57.690. **Aprova o Regulamento para a execução da Lei nº 4.680, de 18 de junho de 1965**. 1º de fevereiro de 1966.

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 3v.

COUTINHO, Nelson, **Gramsci: um estudo sobre o seu pensamento político**. Rio de Janeiro. Civilização brasileira, 1999.

GALBRAITH, John Kenneth. **A anatomia do poder**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.195p.

GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. **Psicologia Teoria e Pesquisa**.133:311-6, set.-dez. 1997

HABERMAS, Jurgen. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. 397p.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 498p.

HANDY, Charles. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. Tradução de Ricardo Gouveia. 4º. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

HANDY C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001

LUPETTI, Marcélia. **Administração em publicidade**: a verdadeira alma do negócio. São Paulo: Pioneira, 2003. 218p.

MARTINS, Jorge S. **Redação publicitária**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 169p.

MINTZBERG, Henry. **El poder em la organizaciión**: la teoria de la política de Gestem. Barcelona: Ariel, 1992. 779p.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed.; São Paulo: Atlas, 2003. 334p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 380p.

MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. Org. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325p.

PAGÉS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. 234p.

PAZ, Maria das Graças Torres da. Avaliação de desempenho ocupacional e estrutura de poder. In: TAMAYO, Álvaro *et al.* Ed. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: ANPEPP, 1997. p.151-172.

PAZ, Maria das Graças Torres da; NEIVA, Elaine Rabelo. Percepção da Influência pessoal no contexto do poder organizacional. **Revista Psicologia, Organização e Trabalho**, Florianópolis, v.5, n.1, p.103-128, jan./jun. 2005.

PINTO, Paulo César Ferreira. **Sistemas de influência e dinâmica organizacional da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP**. 2008. 139f. Dissertação Mestrado em Administração- Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 795p.

RIBEIRO, Marcelo de Paula Mascarenhas. **Poder organizacional e modelo de gestão**: o caso da Tapajós distribuidora. 2003.160f. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão de Negócios– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 2. ed. Rio de Janeiro, Campos: ABP, 2003. 376p.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. São Paulo: Pioneira, 2002. 469p.

SANTOS, Fernando Ferreira dos. **Princípio constitucional da dignidade da pessoa humana**. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=160>> Acesso em: 29 de dez. 2009.

SANTOS FILHO, Nelson Gomes dos. O poder nas organizações: Vertentes de Análise. **Revista Científico**. Ano II V. I. Salvador. Agosto – dezembro, 2002.

SCHIMIDT, F. Mercado, comunicação empresarial e assessorias. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Org. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo. McGraw-Hill, 1975. 350p.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, v.2, n.3, p.89-107, set./dez. 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 92p.

WEBER, Max. **Sobre a teoria das ciências sociais**. Lisboa: Presença. 1979.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Dados demográficos e ocupacionais

Mecanismo do poder em uma organização - Empresa de Comunicação Beta

Mestrado Acadêmico em Administração Faculdade Novos Horizontes

Pesquisa de Mestrado

Prezado(a) Funcionário(a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo resultado será utilizado exclusivamente para fins acadêmicos. O questionário ora apresentado não requer a sua identificação, de forma a garantir que os resultados sejam sigilosos e que sua identidade seja resguardada. Os dados coletados serão tratados estatisticamente em conjunto com todos os questionários respondidos, pelos demais funcionários da Beta, determinando os resultados quantitativos desta pesquisa.

Para responder, assinale com um “x” **apenas uma alternativa de cada pergunta** que corresponda à opção que seja mais adequada à situação que você percebe na Beta. **Caso perceba que marcou uma opção indevida, circule a resposta marcada equivocadamente para que a mesma seja desconsiderada.** Marque então a opção desejada.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Carlos Magno Torres

Informações demográficas e ocupacionais

<p>1- Sexo <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>2- Idade <input type="checkbox"/> Até 18 anos <input type="checkbox"/> de 19 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> de 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> de 51 a 60 anos <input type="checkbox"/> acima de 60 anos</p> <p>3-Tempo de trabalho na Beta <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 10 a 20 anos <input type="checkbox"/> acima de 20 anos</p> <p>4 Escolaridade <input type="checkbox"/> Ensino fundamental <input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> Graduação de nível superior (inclusive tecnólogo de nível superior) <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado</p>	<p>5 Ocupação <input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Gerencial <input type="checkbox"/> Diretoria</p> <p>6 Setor em que trabalha <input type="checkbox"/> Planejamento <input type="checkbox"/> Administrativo/Financeiro <input type="checkbox"/> Atendimento <input type="checkbox"/> Produção/Gráfica/Eletrônica <input type="checkbox"/> Criação/WEB <input type="checkbox"/> Mídia <input type="checkbox"/> Finalização/Revisão <input type="checkbox"/> Operações</p>
--	--

Marque um “X” na alternativa que mais se aproxima de sua percepção sobre cada uma das afirmativas abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Concordo	Concordo totalmente

Nº	Afirmativas	1	2	3	4	5
1	O servir é o compromisso de todas as pessoas desta organização.					
2	Os gerentes e especialistas em comunicação desta organização têm muito poder e exercem grande influência.					
3	A autoridade é reunida no topo desta organização.					
4	Esta organização beneficia seus funcionários, que se sentem realmente satisfeitos.					
5	Nesta organização, a alta direção faz acordos com outros órgãos ou pessoas para terem influência dentro da organização.					
6	A visão do servir é atraente para os membros desta organização					
7	A missão de servir é atraente pelos membros desta organização					
8	A direção da Organização impõe metas que devem ser atingidas.					
9	A manutenção da autoridade organizacional é um dos princípios da empresa.					
10	A produção desta empresa é resolvida externamente.					
11	Nesta empresa, os funcionários operacionais submetem-se à obediência dos especialistas e gerentes do setor.					
12	Nesta organização, a direção submete-se à vontade dos funcionários.					
13	A qualidade no trabalho é bem recompensada, com remuneração					
14	A liderança autoritária dos diretores é bem exercida.					
15	Nesta organização, os diretores e funcionários são indicados por pessoas que têm influência na empresa.					
16	Aqui há voluntários e estagiários sem remuneração.					
17	Nesta organização, a ideologia é fraca, porque a ideologia dos funcionários é forte.					
18	Um dos pontos fortes desta organização são as regras e normas bem definidas.					
19	Aqui os empresários externos (outras empresas) têm o domínio total.					
20	A diretoria controla pessoalmente(as metas) e com isso o mecanismo da organização.					
21	Aqui tanto os membros internos quanto os externos influenciam o processo de tomada de decisão.					
22	Servir bem a comunidade onde está inserida é a missão desta organização.					
23	Os servidores desta organização têm interesse em fazê-la crescer.					
24	Os funcionários (todo corpo operacional) são a essência da organização.					
25	O conjunto de elementos disciplinares da organização é rigoroso.					

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Concordo	Concordo totalmente

Nº	Afirmativas	1	2	3	4	5
26	Aqui a melhoria social tem o apoio organizacional.					
27	Os servidores desta organização não aceitam ser controlados por gerentes e diretores.					
28	Os diretores da organização evitam participar das tomadas de decisões.					
29	Nesta organização as decisões são tomadas em conjunto com as partes envolvidas.					
30	Nesta organização, o ambiente externo, interfere e provoca conflitos.					
31	Entre os membros desta organização há cooperação.					
32	Os gerentes e funcionários de alto escalão dominam esta organização.					
33	A diretoria desta organização define quem deve fazer os trabalhos mais importantes.					
34	Nesta organização as metas são claras para todos os servidores.					
35	A escolha dos funcionários é feita pelos diretores.					
36	Servir bem é o compromisso principal de toda organização.					
37	Os objetivos pessoais dos servidores desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais.					
38	Somente os funcionários desta organização exercem influência sobre ela.					
39	Na vida desta organização, a política partidária está presente.					
40	A diretoria, os gerentes e funcionários influenciadores determinam e definem a realização dos trabalhos dos servidores.					

ANEXO

ANEXO A – Escala de poder organizacional

Continua		
Construtos formadores dos mecanismos de poder		
Construto	Código	Pergunta
Missionária	001	O servir é o compromisso de todas as pessoas desta organização.
	006	A visão do servir é atraente para os membros desta organização
	016	Aqui há voluntários e estagiários sem remuneração.
	022	Servir bem a comunidade na qual está inserida é a missão desta organização.
	026	Aqui a melhoria social tem o apoio organizacional.
	031 036	Entre os membros desta organização há cooperação. Servir bem é o compromisso principal de toda organização.
Meritocracia	002	Os gerentes e especialistas em comunicação desta organização têm muito poder e exercem grande influência.
	007	A missão de servir é atraente pelos membros desta organização.
	011	Nesta empresa, os funcionários operacionais submetem-se à obediência dos especialistas e gerentes do setor.
	012	Nesta organização, a direção submete-se á vontade dos funcionários.
	017	Nesta organização, a ideologia é fraca, porque a ideologia dos funcionários é forte.
	024	Os funcionários (todo corpo operacional) são a essência da organização.
	027	Os servidores desta organização não aceitam ser controlados por gerentes e diretores.
	032 037	Os gerentes e funcionários de alto escalão dominam esta organização. Os objetivos pessoais dos servidores desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais.
Autocracia	003	A autoridade é reunida no topo desta organização
	008	A direção da organização impõe metas que devem ser atingidas.
	014	A liderança autoritária dos diretores é bem exercida.
	020	A diretoria controla pessoalmente o mecanismo da organização.
	025	O conjunto de elementos disciplinares da organização é rigoroso.
	028	Os diretores da organização evitam participar das tomadas de decisões.
	033	A diretoria desta organização define quem deve fazer os trabalhos mais importantes.

Conclusão		
Construtos formadores dos mecanismos de poder		
Construto	Código	Pergunta
Sistema Fechado	004	Esta organização beneficia seus funcionários, que se sentem realmente satisfeitos.
	009	A manutenção da autoridade organizacional é um dos princípios da empresa.
	013	A qualidade no trabalho é bem recompensada, com remuneração.
	018	Um dos pontos fortes desta organização são as regras e normas bem definidas.
	023	Os servidores desta organização têm interesse em fazê-la crescer.
	029	Nesta organização as decisões são tomadas em conjunto com as partes envolvidas.
	034	Nesta organização as metas são claras para todos os servidores.
	038	Somente os funcionários desta organização exercem influência sobre ela.
	040	A diretoria, os gerentes e funcionários influenciadores determinam e definem a realização dos trabalhos dos servidores.
Partidária	005	Nesta organização, a alta direção faz acordos com outros órgãos ou pessoas para terem influência dentro da organização. A finalidade operacional da empresa é firmada externamente.
	010	Nesta organização, os diretores e funcionários são indicados por pessoas que tem influência na empresa.
	015	Aqui os empresários externos têm o domínio total. Aqui tanto os membros internos quanto os externos influenciam o processo de tomada de decisão.
	019	Nesta organização, o ambiente externo, interfere e provoca conflitos.
	021	A escolha dos funcionários é feita pelos diretores.
	030	Na vida desta organização, a política partidária está presente.
	035	
	039	

Fonte: Adaptado por Tamayo (1997)