



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PEDRO KESSELRING DANTAS

**AS CONFIGURAÇÕES DE PODER EM AGÊNCIAS DE
PUBLICIDADE E SUAS RELAÇÕES COM O CUMPRIMENTO
DE METAS OPERACIONAIS.**

Brasília – DF

2017

PEDRO KESSELRING DANTAS

**AS CONFIGURAÇÕES DE PODER EM AGÊNCIAS DE
PUBLICIDADE E SUAS RELAÇÕES COM O CUMPRIMENTO
DE METAS OPERACIONAIS.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília – DF

2017

PEDRO KESSELRING DANTAS

**AS CONFIGURAÇÕES DE PODER EM AGÊNCIAS DE
PUBLICIDADE E SUAS RELAÇÕES COM O CUMPRIMENTO
DE METAS OPERACIONAIS.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno,

Pedro Kesselring Dantas

Dra. Elaine Rabelo Neiva

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 28 de Junho de 2017

RESUMO

O presente estudo teve como principal objetivo identificar as configurações de poder predominantes em agências de publicidade e analisar possíveis relações entre estas configurações e o cumprimento de metas operacionais comerciais. Para análise das variáveis em questão, elaborou-se um questionário contendo a escala de Configurações de Poder desenvolvida e com indícios de validade encontrados empiricamente por Paz e Neiva (2014), perguntas para avaliar dados demográficos e uma escala de cinco pontos específica para os Diretores/Proprietários das organizações, visando à análise do grau do cumprimento das metas operacionais comerciais. A escala avalia as configurações de poder propostas por Mintzberg (1983). Entre as 9 agências analisadas, 7 possuíam predominância na percepção da configuração Sistema Autônomo e 2 com predominância da configuração Autocracia. A análise de correlação apresentou uma forte correlação positiva entre a configuração de poder Sistema Autônomo e o cumprimento de metas operacionais do mês de Outubro.

Palavras-chave: configurações de poder; metas operacionais; agência de publicidade.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra.....	22
Tabela 2 - Médias, Desvios-padrão e Coeficientes de Variação das empresas A, B e C.....	26
Tabela 3 - Médias, Desvios-padrão e Coeficientes de Variação das empresas D, E e F.....	26
Tabela 4 - Médias, Desvios-padrão e Coeficientes de Variação das empresas G, H e I.....	27
Tabela 5 - Médias das metas operacionais das 9 empresas.....	31
Tabela 6 - Correlação de Pearson entre as variáveis de análise.....	32
Tabela 7 - Correlação de Pearson entre as variáveis de análise.....	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico da composição da amostra por instituição.....	22
Figura 2 - Gráfico comparativo das médias das instituições para as configurações de poder.....	28
Figura 3 - Gráfico do cumprimento de metas das organizações A, B e C	29
Figura 4 - Gráfico do cumprimento de metas das organizações D, E e F	30
Figura 5 - Gráfico do cumprimento de metas das organizações G, H e I	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI - Coalizão Interna

CE- Coalizão Externa

CEO - Chief Executive Officer

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema	11
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos	12
1.4	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Teoria do Poder Organizacional	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
3.1	Instrumentos	22
3.2	Amostra	23
3.3	Procedimento de coleta	25
3.4	Procedimento de análise de dados	25
4	RESULTADOS	26
4.1	Configurações de Poder	26
4.2	Metas Operacionais	30
4.3	Correlações	32
4.4	Variáveis demográficas, Configurações de poder e cumprimento de metas 33	
5	DISCUSSÃO	35
6	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	41
	ANEXO A – ESCALA DE CONFIGURAÇÕES DE PODER	44
	ANEXO B – CUMPRIMENTO DE METAS OPERACIONAIS	46

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais encontram-se em ambientes totalmente dinâmicos e mutáveis, enfrentando a todo instante, novos desafios e demandas que devem ser superados para garantir sua sobrevivência. Dentre os diversos temas relacionados aos estudos das organizações, um se destacou aos olhos do pesquisador: o poder. O poder é uma temática que se envolve em várias áreas do conhecimento, sendo abordado em diferentes perspectivas e apresentando concepções diferenciadas. Na ótica das organizações, o poder se configura como fator de extrema importância para análise do comportamento organizacional. Segundo Vargas (1998), é incontestável que o exercício do poder existe como força ativa e onipresente nas organizações. Paz e Neiva (2014) destacam a importância do poder como recurso crítico para atores organizacionais, seja pela intenção de alcançar objetivos pessoais, ou no sentido de conquistar objetivos organizacionais e grupais. Martins e Paz (2000) indicam o poder como variável de extrema importância para a compreensão das organizações.

De acordo com Neiva (1999), por se tratar de um fenômeno que é decorrente da relação social, podendo ser determinado por fatores pessoais, contextuais e sociais, torna-se difícil estabelecer um conceito amplo que possa ser mensurado e que seja adequado aos vários tipos de estudo. Para a pesquisadora, entretanto, "o mais interessante desse fenômeno são suas conseqüências, ou seja, sua capacidade de afetar os resultados (decisões) pessoais, grupais, organizacionais ou sociais." (NEIVA, 1999, p. 17). Estudos atuais integram os aspectos do poder em um mesmo escopo teórico, buscando estabelecer relações entre as configurações de poder predominantes nas organizações e relacioná-las com inúmeras outras variáveis que possam caracterizar as organizações (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004).

Neiva e Paz (2005) pesquisam as relações entre configurações de poder e influência pessoal. Pereira (2003) investiga as relações entre poder organizacional e clima organizacional, identificando uma correlação positiva significativa entre a configuração Sistema Fechado de poder e os fatores de clima organizacional analisados na empresa em questão. Paz, Mendes e Gabriel (2001) investigam

relações entre as configurações de poder organizacional e estilos de caráter. Silva (2010) verifica se as configurações de poder e o suporte organizacional predizem o bem-estar pessoal no contexto organizacional, tendo como resultado a configuração Missionária dentre outras variáveis como preditores do bem estar pessoal na organização analisada. Mendes (2009) trata da relação entre o poder organizacional e o perfil pessoal de trabalhadores de uma organização privada. Na tentativa de compreender melhor a dinâmica organizacional, este estudo busca estabelecer relações entre as configurações de poder e outras variáveis em empresas do mesmo segmento.

1.1 Formulação do problema

Conforme apresentado acima, diversos estudos investigaram as relações de inúmeras variáveis com as configurações de poder. A partir dos diversos questionamentos provenientes das pesquisas sobre o fenômeno do poder nas organizações, estipulou-se a pergunta do presente estudo: quais são as configurações de poder que melhor representam as relações de poder em agências de publicidade e de que forma estas configurações se relacionam com o cumprimento de metas operacionais comerciais estipuladas?

1.2 Objetivo Geral

Tendo como base a teoria organizacional proposta por Mintzberg (1983), que parte da premissa que o comportamento organizacional é um jogo de poder onde vários jogadores, denominados de influenciadores, buscam controlar as ações e decisões da organização, o presente estudo tem como principal objetivo identificar possíveis relações entre as configurações de poder e o cumprimento das metas operacionais comerciais estipuladas para cada organização estudada. Mintzberg (1983) denomina o termo metas operacionais como formas mensuráveis, quantificáveis da realização de objetivos organizacionais. As metas operacionais em

questão são as comerciais, elas refletem as projeções orçamentárias estipuladas por mês de novos negócios. O cumprimento das metas operacionais pode ser descrito pelo grau de alcance destes valores estabelecidos.

1.3 Objetivos Específicos

O presente estudo utiliza como principal referente teórico a teoria do poder organizacional proposta por Mintzberg (1983) que considera o poder como a capacidade de influenciar resultados organizacionais. Tendo como base tal teoria, este estudo busca atingir os seguintes objetivos específicos:

- (1) Identificar as configurações de poder que melhor representam as relações de poder existentes nas 9 organizações privadas estudadas, pertencentes ao segmento de comunicação (Agências de Publicidade);
- (2) Identificar o grau do cumprimento das metas operacionais comerciais de cada organização;
- (4) Analisar possíveis correlações entre as configurações de poder e o cumprimento de metas operacionais.

Para avaliar as configurações de poder predominantes nas organizações, foi elaborado um questionário utilizando a escala de Configurações de Poder desenvolvida e com indícios de validade identificados por Paz e Neiva (2014), que possui 29 itens contendo as seis configurações de poder propostas por Mintzberg (1983): Autocracia, Instrumento, Missionária, Meritocracia, Sistema Autônomo (denominado inicialmente como Sistema Fechado) e Arena Política. Além da escala de Configurações de Poder, o questionário elaborado possui também perguntas de fins demográficos, como escolaridade, faixa etária, gênero, tempo de serviço na empresa. Para a avaliação das metas operacionais presente no segundo objetivo, elaborou-se um segundo questionário, específico para os Diretores/Proprietários das organizações em questão, contendo seis questões referentes aos meses de análise (Junho, Julho, Agosto, Setembro, Outubro e Novembro) em forma de escala de cinco pontos, para analisar o grau de cumprimento dos respectivos resultados operacionais comerciais.

1.4 Justificativa

Tendo em vista a visão pejorativa que permeou a formulação teórica do tema em décadas anteriores (NEIVA, 1999) e a dificuldade do acesso às organizações para investigá-lo, segundo Pagés e colaboradores (1987), os resultados do presente estudo podem complementar as pesquisas sobre poder organizacional, especialmente em organizações privadas do segmento de comunicação, podendo também, auxiliar na desmistificação do fenômeno como algo negativo, servindo possivelmente, como ferramenta para gestão prática de organizações do segmento ou semelhantes, pois:

Partindo do pressuposto de que para fazer qualquer tipo de intervenção nas organizações de trabalho é necessário ter uma visão pelo menos panorâmica da organização, pesquisas têm sido desenvolvidas para identificar as configurações de poder das organizações e relacioná-las com outras variáveis do mundo organizacional de forma que, ao identificar a configuração de poder mais característica da organização, seja possível inferir sobre outras variáveis que também caracterizem as organizações. Fazer um diagnóstico das configurações de poder nas organizações é o alvo da pesquisa aplicada nessa área. Esse diagnóstico possibilita a identificação de caminhos que podem ou devem ser seguidos no decorrer das intervenções, de forma a não estabelecer para os membros organizacionais demandas que vão além das possibilidades de cumprimento. (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004, p.475).

Por interesse do autor, o segmento de atuação escolhido foi a área de Comunicação, ou seja, empresas privadas que oferecem serviços de audiovisual; acompanhamento de redes sociais; criação de logotipo, identidade visual, etc. Segundo Côrtes (1999), as organizações nos últimos anos vêm sofrendo uma série de mudanças em sua estrutura que afetam diretamente o seu funcionamento e o comportamento do seus membros. Para a autora, uma das principais mudanças é a tentativa de transformar estruturas hierárquicas verticais em horizontais. A análise das relações de poder em empresas do segmento de comunicação, especificamente agências de publicidade, pode prover informações úteis de características que podem ser tendência na composição das empresas atuais.

O acesso às organizações configurou-se como principal critério de participação das empresas na pesquisa, tendo em vista a dificuldade na realização de estudos em empresas privadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos do poder apresentam diversas óticas e perspectivas de análise, buscando explicar o fenômeno em diversos tipos de situação. Segundo Neiva (1999), Maquiavel (1513/1972) e Hobbes (1651/1988) podem ser considerados os precursores teóricos do estudo do poder, sendo importantes representantes da análise do fenômeno sob o ponto de vista da esfera estatal, em uma dimensão política. Tais estudos foram diluídos para diferentes entidades sociais que buscavam alterar resultados e comportamentos pessoais, como por exemplo, as organizações (PAZ & NEIVA, 2014).

Max Weber (1919/1991) conceitua o poder como toda a probabilidade de impor sua própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências. A burocracia e o sistema hierárquico constituem instrumentos de exercício de dominação nas organizações. A dominação pode ocorrer de forma tradicional, racional ou carismática. Para Clegg (1989, 1992), em sua definição, Weber relaciona a conceituação de poder à noção de intencionalidade.

Foucault (1979, *apud* NEIVA 1999) apresenta um caráter mais positivo sobre o poder, questionando a obediência nas análises do poder como fator unicamente repressivo, propondo precauções metodológicas para o estudo do poder e analisando o fenômeno desassociando a dependência deste com o âmbito estatal.

Para Etzioni (1976) o poder é um atributo pessoal e consiste na habilidade de um indivíduo de induzir outro a seguir indicações ou normas por ele apoiadas. Segundo o autor, o poder se sustenta através de bases de poder que são: poder coercitivo (baseado na aplicação ou ameaça de sanções físicas) poder remunerativo (baseado no controle de recursos e recompensas materiais) e poder normativo (baseado na manipulação de recompensas simbólicas ou de privações).

French e Raven (1959), em um trabalho complementado por Raven (1993) determinam o poder como potencial influência que um agente *O* pode provocar no sujeito *P*, definindo os tipos de poder sendo provenientes de seis possíveis bases de poder: de posição, informação, coerção, recompensa, referência e conhecimento. As estratégias de influência ocorrem das combinações destas bases e demais variantes.

Robbins (1998) define o poder como à capacidade que *A* tem de influenciar o comportamento de *B*, de maneira que *B* aja de acordo com a vontade de *A*. Para o autor, o aspecto mais importante do fenômeno é sua função de dependência:

Quanto maior a dependência de *B* em relação a *A*, maior o poder de *A* nesse relacionamento. A dependência, por sua vez, baseia-se no conjunto de alternativas percebidas por *B* e na importância que este dá às alternativas controladas por *A*. (ROBBINS, 1998, p. 302)

Mintzberg (1983) busca simplificar a análise do problema e define o poder como a capacidade de afetar os resultados organizacionais. Para Paz, Martins e Neiva (2004), a teoria parece ser aquela que possui uma explicação mais abrangente do poder no âmbito organizacional. Pode se observar que: "A teoria do Poder Organizacional de Mintzberg parece ser até o momento, aquela que contempla o maior número de dimensões do poder." (PAZ, 1997, p.144). Falcini (1993) também aponta como diferencial da teoria Mintzberg, a tentativa de focalizar um maior número de dimensões do poder organizacional. A seguir é feita uma breve síntese da teoria em questão.

2.1 Teoria do Poder Organizacional

Mintzberg (1983), a fim de simplificar a análise do problema ao máximo possível e fugir de definições abstratas do poder, o define como a capacidade de afetar os resultados organizacionais. O autor demonstra as relações do poder dentro e em torno das organizações, como é evidenciado na síntese a seguir.

A Teoria do Poder Organizacional é construída na premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder onde diversos jogadores, classificados como influenciadores, buscam o controle das ações e decisões da organização (MINTZBERG, 1983). Os influenciadores podem pertencer ou não a estrutura organizacional, formando alianças para alcançar determinados objetivos, se agrupando em coalizões que podem ser internas (CI) ou externas (CE).

A CE é formada por influenciadores externos à organização de diferentes grupos como: proprietários, associados (fornecedores, parceiros, clientes,

concorrentes); associações de empregados ou profissionais e os vários públicos que os cercam (famílias, líderes de opinião, movimentos e instituições locais, governo em diferentes níveis e o conselho diretor). A CE pode se configurar em três formas para exercer o poder, de forma dominadora, direta, focada e pessoal, podendo enfraquecer a CI; de forma dividida, atraindo a organização em diferentes direções, podendo dividir a CI; e de forma passiva, com um número grande e disperso de influenciadores, podendo fortalecer a CI. Para influenciar no sistema de poder organizacional a CE pode fazer uso de normas sociais, restrições formais, campanhas de pressão, controle direto e ações dos membros do conselho diretor.

A CI é composta por colaboradores da organização de diferentes níveis hierárquicos, do CEO (*Chief Executive Officer*), a gerentes, operadores, analistas de tecnoestrutura e equipe de suporte. Estes influenciadores utilizam de quatro sistemas de influencia para alterar a distribuição do poder. O Sistema de Autoridade é constituído pelo subgrupo de controle pessoal e controle burocrático, com o objetivo de unificar os colaboradores às metas formais da organização. O Sistema Ideológico busca promover uma identificação entre seus membros e união entre os objetivos pessoais e organizacionais, através de crenças, mitos, tradições, ideologia, valores. Quando o Sistema Ideológico em uma organização é forte, os demais Sistemas tendem a ser mais fracos (MINTZBERG, 1983). O Sistema de Especialistas limita o poder, podendo ser uma força de desintegração, utilizado pelos influenciadores com alguma base de conhecimento altamente especializada e essencial para a organização. O Sistema Político surge na coalizão interna entre falhas dos outros sistemas de influencia ou por necessidades de um indivíduo ou grupo de indivíduos em outros sistemas, visando deslocar o poder legítimo por seis razões principais: distorção de objetivos; subotimização; inversão meios-fins; grupos de pressão; ligação direta com influenciadores externos; e necessidades intrínsecas dos colaboradores. A coalizão interna deverá se organizar de acordo com a utilização predominante dos sistemas de influencia descritos acima.

As metas organizacionais representam outro elemento que influencia o tipo de configuração de poder predominante das organizações. Mintzberg define meta como a intenção atrás da decisão ou ação. As metas operacionais são quantificações destas ações, ou seja, os meios para os quais as metas podem ter suas performances medidas. As metas podem ser compartilhadas ou não-compartilhadas, pessoais ou organizacionais, coexistindo nas organizações. Para o

autor, todas organizações possuem metas, às vezes diferentes daquelas de seus participantes, mas que tem como características básicas a consistência e a relação entre intencionalidade e comportamento. São identificadas quatro diferentes tipos de metas:

Metas ideológicas - organizações com fortes ideologias aparentam ter vida própria, uma existência distinta daquela de seus participantes, que transformam as metas das organizações em suas metas pessoais e geralmente estão focadas na missão da organização, ou em algum aspecto desta;

Metas formais - um influenciador dominante capaz de impor metas formais através do uso da autoridade, existindo uma consistência no comportamento organizacional. As metas organizacionais tornam-se distintas das metas pessoais intrínsecas dos participantes, na maior parte dos casos;

Metas pessoais compartilhadas - ocorre quando diversos indivíduos participam de uma determinada organização por ser um local conveniente para perseguir as metas que todos possuem em comum. As metas pessoais compartilhadas tornam-se as metas organizacionais;

Metas do Sistema - os indivíduos compartilham voluntariamente metas comuns que não são suas próprias metas intrínsecas. Incluindo tipicamente metas de sobrevivência, eficiência, controle e crescimento.

As quatro metas descritas acima tendem a ser almejadas e são comuns para um grande número de organizações. Os objetivos compartilhados voluntariamente pelas metas do sistema são identificados como metas específicas nas organizações, podendo ser de:

Sobrevivência - meta base para todas as organizações e no sistema de metas, pensada em termos de segurança e torna-se secundária, uma vez garantida;

Eficiência - é a relação otimizada entre as metas organizacionais traçadas e os recursos utilizados. Por ser relativo, pode ter significados diferentes para influenciadores internos e externos.

Controle - as organizações são controladas e controladores do ambiente em que estão inseridas. Este controle pode ser obtido por duas formas: através da retenção de sua autonomia, aliviando pressões externas; e controle como um fim em si mesmo, podendo se tornar uma obsessão;

Crescimento - na maioria das vezes, caracterizada pela organização como meta primária, está relacionada aos outros sistemas de metas, porém, dificilmente possui uma limitação a ser satisfeita.

Para Mintzberg (1983), a relação missão e meta não é um padrão para as organizações. A missão organizacional é definida pelo autor como a função básica da organização na sociedade, em termos dos produtos e serviços oferecidos. Porém, na maior parte das vezes, a missão faz parte do sistema de metas e pode tomar formas variadas dentro da organização.

O autor caracteriza a existência do sistema de poder e do sistema de metas como um estado de equilíbrio dinâmico, revelando características de estabilidade e dinamismo.

As configurações de poder são as relações entre os diversos elementos do jogo: os jogadores internos e externos à organização; os tipos de coalizões formadas; e os sistemas de influência e de metas utilizados. Para Mintzberg (1983), esses sistemas de influência podem ser caracterizados por existirem de forma dinâmica, assumindo seis possíveis formas de equilíbrio: Instrumento, Autocracia, Missionária, Sistema Autônomo, Meritocracia e Sistema Político.

Na configuração de poder do tipo Instrumento as ações da organização são direcionadas pelos interesses de um influenciador ou a coalizão de influenciadores externos à organização, de forma dominadora. No Sistema Autônomo (previamente nomeado de Sistema Fechado) possui CE passiva e CI burocrática e autônoma, onde os influenciadores são os próprios colaboradores. Na Autocracia não há distribuição de poder, todo poder se encontra focado no dono da organização que formula as metas a serem seguidas, possui CE passiva e uma gestão de CI personalizada. Na configuração Missionária o poder reside na ideologia da organização, na missão compartilhada e identificação dos seus influenciadores, contando com uma CI unificada e CE passiva. Na Meritocracia o poder é diluído e baseado na especialidade de seus influenciadores internos, o sistema de metas é orientado por metas profissionais e a CE também é passiva. A Arena Política é a configuração na qual o conflito predomina, através de um fluxo de poder entre CIs politizadas e CEs divididas, ocorrendo de forma complexa e recíproca, onde seus influenciadores perseguem objetivos individuais.

De acordo com Mintzberg, estas configurações de poder são mutáveis, podendo passar por um processo dinâmico de alterações, sendo substituídas por

outras. As transições nas configurações formam padrões de mudança no poder, tendendo a se instituírem nos diferentes estágios de vida de uma organização.

Os diversos sistemas de metas que podem surgir das organizações se relacionam diretamente com suas configurações de poder, sendo de extrema importância para sua compreensão. Na configuração do tipo Instrumento, as metas devem ser claras, específicas e operacionais, possibilitando o CEO a operacionalizar os desejos dos influenciadores externos e fazer com que todos influenciadores internos possam agir de acordo com estes desejos. O sistema de metas - sobrevivência, eficiência, controle e crescimento - não são principais fatores nessa configuração de poder, pois, o instrumento existe para servir necessidades externas, não sua própria.

Segundo Mintzberg (1983), a chave para se entender o Sistema Autônomo (originalmente denominado de Sistema Fechado) está no entendimento do seu sistema de metas. Por ter uma CE passiva, nenhuma meta importante é imposta de fora da organização. A missão da organização também conta pouco como meta. A natureza da máquina burocrática da organização exige ter um sistema de metas operacionais claras. O sistema de metas emerge como primordial para o Sistema Autônomo - sobrevivência, eficiência, controle e crescimento, nesta ordem hierárquica. O crescimento é meta primária no Sistema Autônomo. Segundo o autor, o sistema de metas desta configuração nos mostra quanto fechado o sistema realmente é, obcecado com o próprio crescimento, existindo não para prover produtos e serviços, mas para servir a si mesmo. As metas da Autocracia são as impostas pelo CEO, a missão freqüentemente toma forma de meta formal. As metas da configuração de poder da Autocracia, mesmo quando fortes, não precisam ser operacionais, elas só precisam estar claras na mente do CEO. Para o autor, existe uma meta que geralmente surge como primordial nessas organizações, a sobrevivência. A configuração de poder Missionária é aquela onde missão e meta se coincidem. Decisões e ações organizacionais são motivadas acima de tudo, por um desejo de promover/desenvolver a missão da organização. O sistema de metas não possui uma importância especial nessa configuração, estas são subordinadas da meta ideológica da missão. Sobrevivência, crescimento e eficiência são importantes apenas para perpetuar a missão. Meritocracias tendem a ter metas oficiais, conectadas com a missão da organização, que são vagas e não-operacionais,

geralmente, buscam dois conjuntos de metas, a missão da organização e interesses pessoais dos especialistas. Na Arena Política, as metas não podem ser especificadas no geral, são mutáveis, fluidas e dependem dos interesses dos grupos que brigam pelo poder. O sistema de metas da Arena Política parece refletir uma série de necessidades pessoais ao invés de qualquer necessidade organizacional específica, entretanto, esse sistema de metas pode às vezes, permitir que certos objetivos primários sejam alcançados seqüencialmente. Para o autor, a organização com predominância de configuração de poder como Arena Política emerge como parálitica, pois seus jogos políticos criam barreiras para a realização de qualquer coisa.

Para Mintzberg (1983), os diversos influenciadores internos e externos à organização, suas coalizões, os sistemas de influências utilizados, as metas almeçadas e as configurações de poder se encontram em estado de equilíbrio dinâmico. As configurações de poder são instáveis, sendo sustentadas por certas condições que podem mudar ao passar do tempo. O autor descreve padrões de transições de configurações de poder e os relaciona a estágios de desenvolvimento das organizações, que vão ocorrendo à medida que elas crescem, se desenvolvem e elaboram suas estruturas.

A teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983) tem servido de escopo teórico de diversas investigações na área das organizações e as configurações de poder são consideradas variáveis importantes na predição e relação de vários comportamentos do mundo organizacional. A seguir é feita uma breve descrição dos métodos e técnicas utilizados para alcançar os objetivos estipulados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A presente pesquisa possui abordagem quantitativa e caracteriza-se como descritiva, tendo como principal objetivo identificar possíveis relações entre configurações de poder e o cumprimento de metas operacionais comerciais. Dados demográficos, percepções dos funcionários à respeito das configurações de poder e o grau de cumprimento de metas operacionais comerciais serão levantados para futuras análises relacionais.

3.1 Instrumentosx'

Para avaliar a configuração de poder dominante nas organizações, será utilizada a escala de Configurações de Poder desenvolvida e com indícios de validade identificados Paz e Neiva (2014). A versão utilizada possui 29 itens correspondentes às relações de poder propostas por Mintzberg (1983). A escala é do tipo Likert de 5 pontos, apresentando a seguinte gradação: 0= Não se aplica; 1= Pouco aplicável; 2= Mais ou menos aplicável; 3= Muito aplicável; 4= Totalmente aplicável. Nessa versão, Autocracia possui 4 itens, Instrumento 4, Missionária 5, Sistema Autônomo 5, Meritocracia 5 e Arena Política 6.

Para avaliar a variável cumprimento de metas operacionais comerciais, elaborou-se um segundo questionário, com respostas intervalares de 5 pontos, variando de 0= meta não alcançada à 4= meta superada, aplicada somente para os proprietários da empresa, em que os mesmos deveriam indicar o grau de alcance das metas operacionais comerciais para cada mês de análise (Junho, Julho, Agosto, Setembro, Outubro e Novembro de 2016). Os questionários contendo as questões demográficas, a escala de Configurações de poder e as questões desenvolvidas para avaliar o grau de cumprimento de metas operacionais organizacionais podem ser visualizados após as referências bibliográficas.

3.2 Amostra

O principal critério de escolha das organizações foi a disponibilidade e interesse destas em participar da pesquisa. A escolha do segmento em si, deu-se pelo interesse do pesquisador.

Participaram deste estudo 10 funcionários da organização A, 8 funcionários da organização B, 9 funcionários da organização C, 26 da organização D, 4 da organização E, 4 da organização F, 10 da organização G, 11 da organização H e 22 da organização I, totalizando 104 sujeitos e 9 empresas. A Figura 1 sintetiza a composição da amostra dessa pesquisa.

Por se tratar de empresas pequenas, a amostra não probabilística contou com a participação integral de todos os funcionários de cada organização, com exceção das organizações D e I, onde se obteve participação de cerca de 80% dos funcionários. Dentre o 104 questionários obtidos, 22 possuíam informações de sujeitos com menos de 6 meses de serviço. Estes sujeitos não foram excluídos da análise, pois não houve diferença entre a média geral da percepção de poder da organização e a média dos outros componentes da amostra com 6 ou mais meses de serviço.

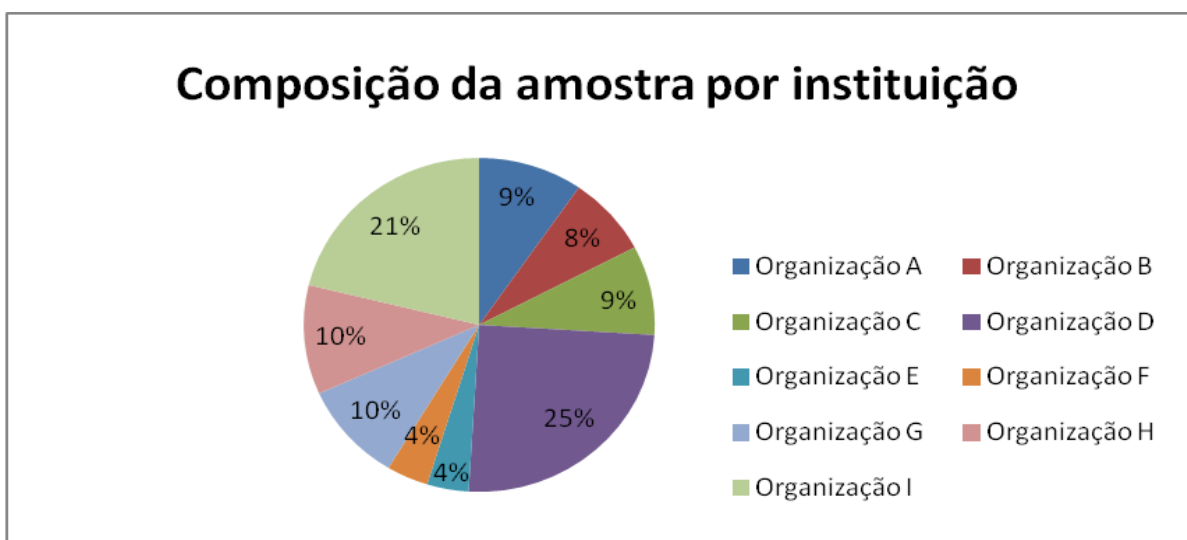


Figura 1: Gráfico da composição da amostra por instituição. Fonte: Elaboração do Autor

A caracterização da amostra no que refere às variáveis demográficas estão demonstradas na tabela 1. Quanto à faixa etária, a amostra possui média de 27,7 anos, desvio padrão de 6,4, mínimo de 18 anos e máximo de 49.

Quanto à escolaridade a amostra apresentou índices altos, observa-se que a maioria dos respondentes 49% possui ensino superior completo, sendo que os demais se dividem em superior incompleto 28%, pós-graduação 20% e ensino médio 3%.

A amostra não apresenta diferença significativa no que se refere ao gênero, caracteriza-se por uma quantidade de homens de 57%, próxima a de mulheres, compondo 43% da amostra.

Quanto ao estado civil dos sujeitos, a amostra apresenta diferença significativa, com 65% solteiros, 29% casados e 6% definidos como outros.

Tabela 1: Caracterização da amostra.

VARIÁVEL	F	%
Gênero		
Feminino	45	43
Masculino	59	57
Escolaridade		
Ensino Fundamental	0	0
Ensino Médio	3	3
Superior Incompleto	29	28
Superior Completo	51	49
Pós-Graduação	21	20
Estado Civil		
Solteiro	68	65
Casado	30	29
Outros	6	6
Cargo de Chefia		
Sim	21	20
Não	83	80

Fonte: Elaboração do Autor.

A grande maioria dos sujeitos não possui cargo de chefia, o que totaliza 80% da amostra. Apenas 20% da amostra se encontram exercendo algum cargo de gerência.

O tempo de permanência na organização foi medido em meses, a média da amostra foi de 24,4 (arredondado para 2 anos), desvio padrão de 23,18, máximo de 120 meses (10 anos) e mínimo de 1 mês.

Os grupos da amostra por organização apresentam algumas características particulares. A organização E possui a maior média em relação ao tempo de serviço dos funcionários, com 68 meses (aproximadamente 5 anos e 7 meses). Já a organização I, possui a menor média, com 13,6 meses (aproximadamente 1 ano e 2 meses).

3.3 Procedimento de coleta

O procedimento de coleta de dados ocorreu no mês de Maio de 2017. O questionário contendo a escala de Poder Organizacional e as questões demográficas foi aplicado para todos os membros das organizações que estiveram dispostos a responder. O pesquisador entregava os questionários para os sujeitos, definia em poucas palavras do que se tratava a pesquisa e explicava como o instrumento deveria ser respondido. O questionário de cumprimento de metas operacionais comerciais foi aplicado especificamente para os Diretores/Proprietários das organizações. Vale ressaltar que, dos 9 respondentes deste questionário, apenas 1 fez uso de planilhas orçamentárias para responder ao questionário.

3.4 Procedimento de análise de dados

Foram realizadas análises estatísticas descritivas para os 29 itens do instrumento de Configurações de Poder, para os dados de cumprimento de metas operacionais comerciais e os dados demográficos. Consistindo em medidas de tendência central, de dispersão e distribuições de frequência. Os componentes do instrumento de Configuração de Poder foram analisados a partir de média, desvios-padrão e coeficientes de variação.

Os dados referentes ao cumprimento de metas operacionais comerciais foram analisados pelas suas médias. Para analisar possíveis relações entre as configurações de poder e as metas operacionais foram realizados testes de correlação de Pearson.

4 RESULTADOS

A seguir, serão realizadas análises de estatística descritiva para as configurações de poder e o cumprimento de metas operacionais das organizações investigadas, e posteriormente, análises de correlação.

4.1 Configurações de Poder

Para analisar as configurações de poder predominantes nas organizações estudadas, análises descritivas foram aplicadas para levantar as médias dos seis fatores da escala, utilizando-se como referência o ponto médio da escala (2 numa escala de 0 a 4). As organizações que possuem mais de uma configuração com média maior que 2 podem ser classificadas como híbridas. Inicialmente, os dados referentes às médias das configurações de poder, desvios-padrão e coeficientes de variância serão apresentados em tabelas que agrupam as organizações de 3 em 3, para melhor visualização dos dados.

É possível perceber, através da tabela 3, que a organização A apresentou maior média para a configuração de poder Autocrática ($M=2,14$), entretanto, as médias dos fatores Sistema Autônomo e Missionária estiveram acima do ponto médio da escala, principalmente a média para Missionária que foi bastante próxima da maior média.

Tabela 2: Médias, Desvios-padrão e Coeficientes de Variação das empresas A, B e C.

Organização	Configuração	N	Média	DP	Coeficiente de Variação	Moda	Mediana
A	Autocracia	10	2,147	1,21	0,56	3	2
	Instrumento	10	0,8	1,04	1,3	0	0
	Missionária	10	2,08	1,02	0,49	2	2
	Meritocracia	10	1,54	1,14	0,74	2	2
	Sistema Autônomo	10	2,14	1,12	0,52	3	2
	Arena Política	10	0,9	1,1	1,22	0	0
B	Autocracia	8	2	1,31	0,65	3	2
	Instrumento	8	1,28	1,32	1,02	0	1
	Missionária	8	1,75	1,05	0,6	2	2
	Meritocracia	8	1,4	1,05	0,75	1	1
	Sistema Autônomo	8	2,9	1,17	0,4	4	3
	Arena Política	8	0,7	0,87	1,23	0	0
C	Autocracia	9	2,25	1,33	0,59	1	2
	Instrumento	9	0,36	0,542	1,5	0	0
	Missionária	9	1,2	1,05	0,88	0	1
	Meritocracia	9	1,6	1,19	0,74	1	2
	Sistema Autônomo	9	2,82	0,93	0,33	3	3
	Arena Política	9	0,57	0,76	1,33	0	0

Fonte: Elaboração do autor.

A organização B apresentou maior média para a configuração Sistema autônomo (M=2,9). Na organização C, a maior média apresentada também foi para configuração Sistema Autônomo (M=2,82) seguida de Autocracia.

Tabela 3: Médias, Desvios-padrão e Coeficientes de Variação das empresas D, E e F.

Organização	Configuração	N	Média	DP	Coeficiente de Variação	Moda	Mediana
D	Autocracia	26	1,88	1,1	0,58	2	2
	Instrumento	26	1,45	1,22	0,84	1	1
	Missionária	26	1,5	1,02	0,68	1	1
	Meritocracia	26	1,62	1,17	0,72	1	2
	Sistema Autônomo	26	2,29	1,19	0,52	3	2
	Arena Política	26	1,13	1,14	1	0	1
E	Autocracia	4	2,37	1,62	0,68	4	3
	Instrumento	4	0,87	1,4	1,6	0	0
	Missionária	4	2,1	1,44	0,68	3	2
	Meritocracia	4	2,4	1,69	0,7	4	3
	Sistema Autônomo	4	3,45	0,7591	0,22	4	4
	Arena Política	4	0,7	1,23	1,74	0	0
F	Autocracia	4	1,43	1,5	1,04	0	1,5
	Instrumento	4	0,31	0,7	2,25	0	0
	Missionária	4	2,7	0,86	0,32	2	3
	Meritocracia	4	2,1	1,58	0,75	0	2
	Sistema Autônomo	4	3,05	1,46	0,48	4	4
	Arena Política	4	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração do Autor.

A organização D apresentou maior média para a configuração de poder Sistema autônomo (M=2,29). A maior média apresentada na organização E também foi da configuração de Sistema Autônomo (M=3,45), porém nesta instituição, as

médias dos fatores Meritocracia, Autocracia e Missionária também estiveram acima do ponto médio da escala. Na organização F, a maior média dos fatores apresentada foi a de Sistema Autônomo ($M=3,05$), com índices relevantes também, para as configurações de poder Missionária e Meritocracia.

Tabela 4: Médias, Desvios-padrão e Coeficientes de Variação das empresas G, H e I.

Organização	Configuração	N	Média	DP	Coeficiente de Variação	Moda	Mediana
G	Autocracia	10	1,82	1,44	0,79	2	2
	Instrumento	10	0,57	0,78	1,35	0	0
	Missionária	10	2,6	0,88	0,33	2	2,5
	Meritocracia	10	2,22	1,29	0,58	2	2
	Sistema Autônomo	10	3,18	0,84	0,26	4	3
	Arena Política	10	0,65	0,77	1,19	0	0,5
H	Autocracia	11	2,88	1,18	0,41	4	3
	Instrumento	11	1,5	1,38	0,92	0	1
	Missionária	11	1,89	1,01	0,53	2	2
	Meritocracia	11	1,98	1,2	0,61	2	2
	Sistema Autônomo	11	2,62	1,2	0,45	4	3
	Arena Política	11	1,33	1,15	0,86	0	1
I	Autocracia	22	1,5	1,44	0,96	0	1
	Instrumento	22	0,78	1,01	1,28	0	0
	Missionária	22	2,71	1,07	0,39	3	3
	Meritocracia	22	1,7	1,2	0,71	2	2
	Sistema Autônomo	22	3,2	1,1	0,34	4	4
	Arena Política	22	0,78	1,02	1,29	0	0

Fonte: Elaboração do autor.

A maior média apresentada na organização G foi para a configuração Sistema Autônomo ($M=3,18$) seguida de Missionária e Meritocracia. Já a organização H, apresentou maior média para a configuração de poder Autocracia ($M=2,8$), com média relevante também, para a configuração de poder Sistema Autônomo. A organização I apresentou maior média para a configuração Sistema Autônomo ($M=3,2$), com valor significativo também, para o fator Missionária. A figura 2 traz um gráfico que compara as médias das configurações para as 9 instituições pesquisadas.

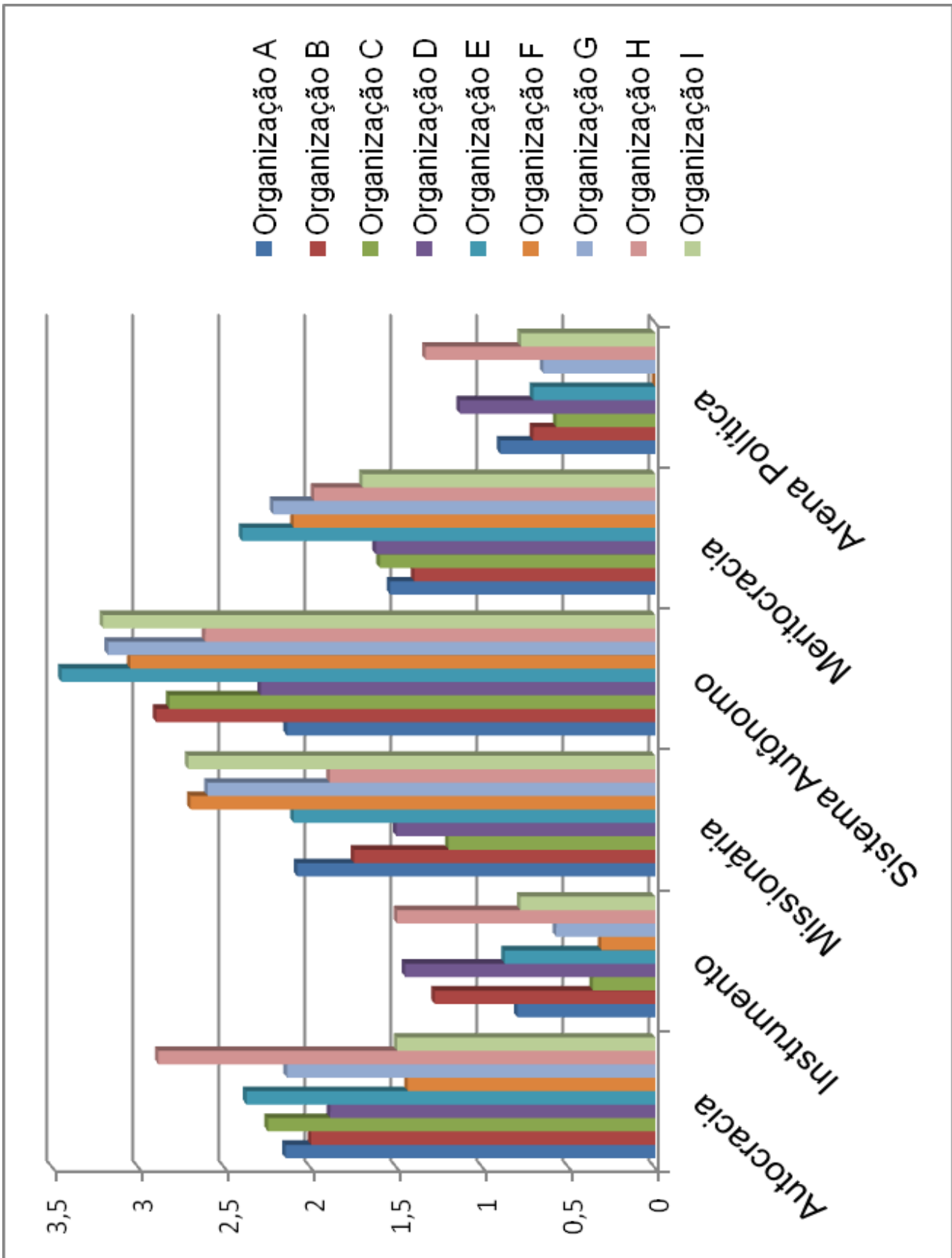


Figura 2: Gráfico comparativo das médias das instituições para as configurações de poder.
Fonte: Elaboração do autor

4.2 Metas Operacionais

Em relação ao cumprimento das metas operacionais, os proprietários das empresas julgaram o cumprimento ou não das mesmas, referente aos meses de Junho, Julho, Agosto, Setembro, Outubro e Novembro de 2016, através de uma escala que varia de 0=meta não alcançada a 4=meta superada, tendo ponto médio em 2. Para melhor visualização dos resultados, os dados referentes ao cumprimento das metas operacionais serão agrupados em gráficos que contemplam 3 empresas da amostra de cada vez. A figura 3 apresenta as repostas obtidas das empresas A, B e C.

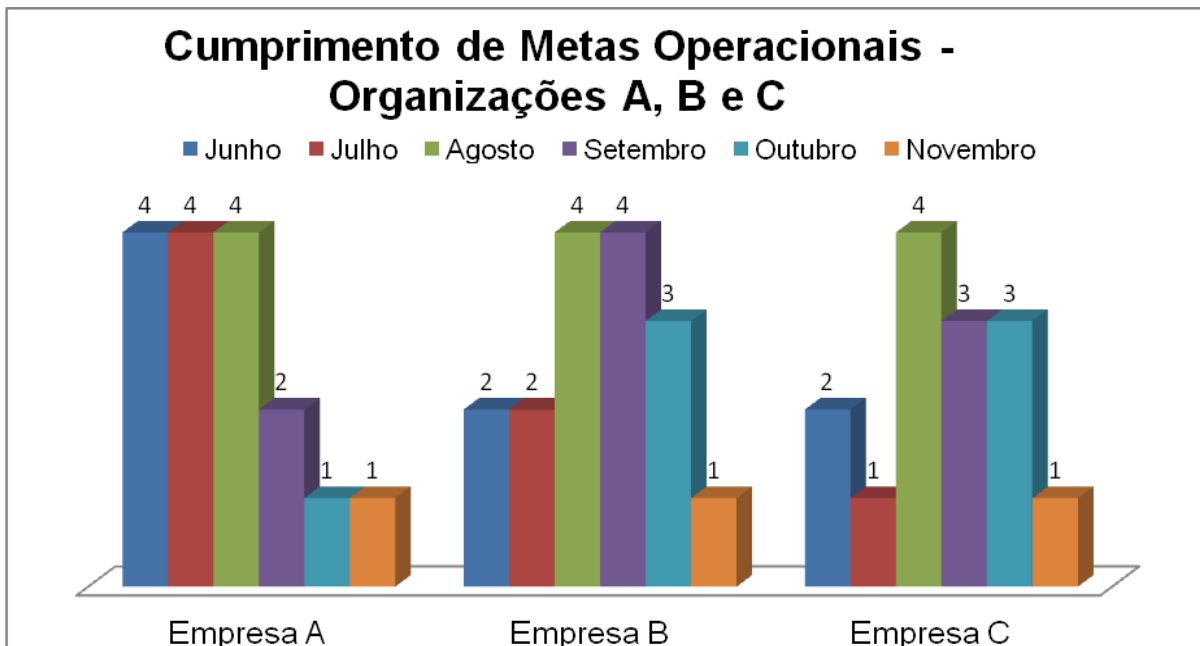


Figura 3: Gráfico do cumprimento de metas das organizações A, B e C. Fonte: Elaboração do Autor

A organização A pontuou os meses de Junho, Julho e Agosto com meta superada, o mês de Setembro no ponto neutro, meta parcialmente alcançada e Outubro e Novembro como meta pouco alcançada.

A empresa B marcou meta parcialmente alcançada para os meses de Junho e Julho, meta superada para os meses de Agosto e Setembro e meta totalmente alcançada e não alcançada para os meses de Outubro e Novembro, respectivamente.

A empresa C indicou o alcance parcial das metas operacionais no mês de Junho, o pouco alcance no mês de Julho, superação da meta em Agosto, metas totalmente alcançadas em Setembro e Outubro e pouco alcançadas em Novembro.

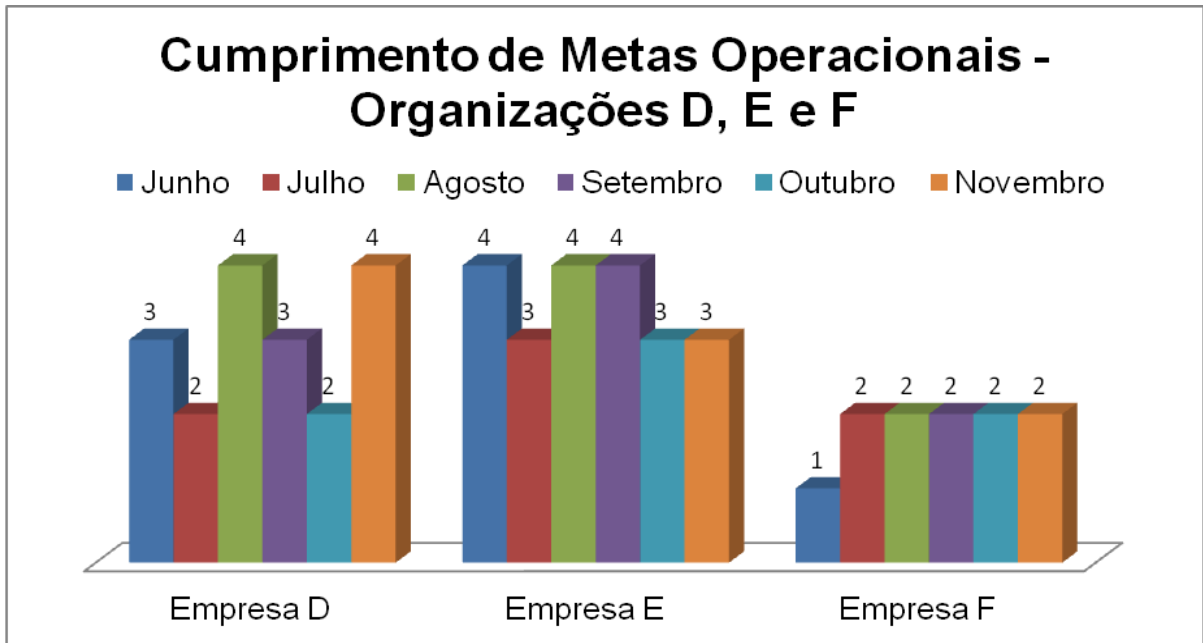


Figura 4: Gráfico do cumprimento de metas das organizações D, E e F. Fonte: Elaboração do Autor

Na organização D, as metas dos meses de Junho e Setembro foram classificadas como totalmente alcançadas, as metas de Julho e Outubro como parcialmente alcançadas e as metas de Agosto e Novembro como superadas.

As metas dos meses de Junho, Agosto e Setembro foram superadas na organização E e as de Julho, Outubro e Novembro foram totalmente alcançadas.

Já a empresa F classificou todos os meses como alcance parcial de metas, com exceção de Junho, que foi classificado como meta não alcançada.

A empresa G pontuou o alcance total das metas nos meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro, os meses de Outubro e Novembro foram classificados como metas superadas.

A organização H caracterizou todos os meses no ponto médio da escala, meta parcialmente alcançada.

Por último, a empresa I indicou uma superação das metas nos meses de Junho e Novembro, um alcance parcial no mês de Julho, alcance total para os meses de Agosto e Outubro e uma meta pouco alcançada no mês de Setembro.

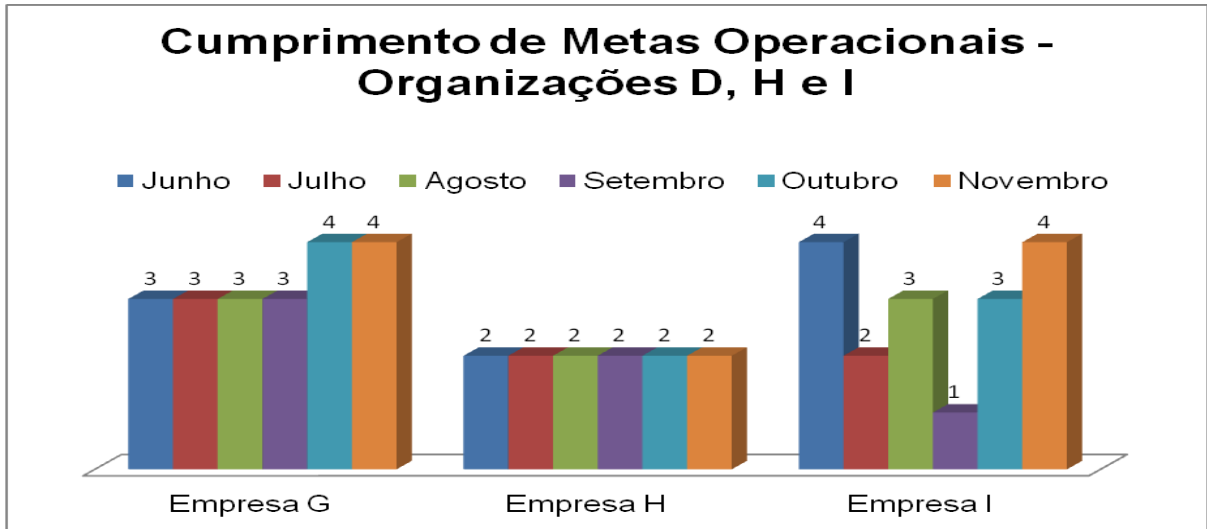


Figura 5: Gráfico do cumprimento de metas das organizações G, H e I. Fonte: Elaboração do Autor

A tabela 5 compara as médias do cumprimento de metas operacionais para as 9 organizações estudadas. A empresa E apresentou maior média ($M=3,5$), seguida da empresa G ($M=3,33$).

Tabela 5: Médias, modas e medianas das metas operacionais das 9 empresas.

Empresas	Média	Moda	Mediana
A	2,66	4	3
B	2,66	2	2,5
C	2,3	1	2,5
D	3	3	3
E	3,5	4	3,5
F	1,83	2	2
G	3,33	3	3
H	2	2	2
I	2,83	4	3

Fonte: Elaboração do autor.

4.3 Correlações

Para analisar possíveis correlações entre as configurações de poder e o cumprimento das metas operacionais por mês, utilizou-se do software SPSS, através da análise de correlação de Pearson, relacionando cada uma das 6 configurações

de poder com os 6 meses de análise. A tabela 6 compila os índices de correlação obtidos.

Tabela 6: Correlação de Pearson entre as variáveis de análise.

		Autocracia	Instrumento	Missionária	Sistema Autônomo	Meritocracia	Arena Política
Meta - Junho	Correlação de Pearson	0,039	0,118	0,165	0,017	0,046	0,392
	Sig. (2-tailed)	0,921	0,763	0,672	0,966	0,906	0,297
	N	9	9	9	9	9	9
Meta - Julho	Correlação de Pearson	0,115	0,014	0,398	-0,154	0,242	0,124
	Sig. (2-tailed)	0,769	0,972	0,288	0,692	0,531	0,751
	N	9	9	9	9	9	9
Meta - Agosto	Correlação de Pearson	0,042	0,101	-0,575	-0,203	-0,435	0,166
	Sig. (2-tailed)	0,915	0,796	0,106	0,6	0,242	0,67
	N	9	9	9	9	9	9
Meta - Setembro	Correlação de Pearson	0,314	0,176	-0,482	0,196	0,109	-0,38
	Sig. (2-tailed)	0,41	0,651	0,189	0,614	0,781	0,922
	N	9	9	9	9	9	9
Meta - Outubro	Correlação de Pearson	-0,029	-0,243	0,154	0,765*	0,327	-0,228
	Sig. (2-tailed)	0,942	0,529	0,192	0,016	0,35	0,55
	N	9	9	9	9	9	9
Meta - Novembro	Correlação de Pearson	-0,264	0,111	0,431	0,334	0,43	0,16
	Sig. (2-tailed)	0,493	0,776	0,247	0,38	0,28	0,681
	N	9	9	9	9	9	9
Correlação é significativa no nível de 0,05 (2-tailed)							

Fonte: Elaboração do Autor

Pode-se observar uma correlação forte positiva entre a variável meta de Outubro e a configuração de poder Sistema Autônomo, o resultado do teste de significância apresenta pequena discrepância entre os dados coletados.

4.4 Variáveis demográficas, Configurações de poder e cumprimento de metas

A amostra apresentou pequenas variações na percepção das configurações de poder em relação às variáveis demográficas. Na empresa A, os funcionários que ocupavam cargos de chefia indicaram maior percepção da configuração de poder Missionária em comparação aos que não exercem cargo de gerência e a média geral da empresa. Na mesma empresa, os sujeitos do sexo feminino indicaram maior percepção da configuração de poder Sistema Autônomo do que os sujeitos

masculinos e a média geral. Os sujeitos do sexo feminino da empresa H indicaram maior percepção da configuração de poder Autocracia em relação aos do sexo masculino e a média geral. Os sujeitos que não ocupam cargo de gerência na organização F possuem uma maior percepção da configuração Sistema Autônomo em comparação com os indivíduos que possuem cargo de chefia. Na organização E, os sujeitos do sexo feminino apontaram maior percepção das configurações Autocracia, Instrumento e Meritocracia, porém, na configuração Sistema Autônomo, indicaram percepção mais fraca em relação ao sexo masculino.

Os 22 sujeitos que possuíam menos de 6 meses de trabalho nas organizações foram mantidos nas análises pois não foi observada discrepância significativa nas percepções de configuração de poder.

Se tratando das metas operacionais, pode-se constatar que a empresa com a maior média de cumprimento das mesmas, possui também maior média de tempo de serviço dos seus funcionários. A empresa com a segunda maior média de cumprimento das metas operacionais também é a segunda na ordem de tempo de serviço. Entretanto, a empresa com menor média de cumprimento de metas operacionais não possuía também, a menor média de tempo de serviço dos funcionários. A relação entre as médias de metas operacionais e tempo de serviço pode ser observada na tabela 7.

Tabela 7: Relação das médias das metas operacionais das 9 empresas com o tempo médio de serviço.

<i>Empresas</i>	<i>Média - Metas</i>	<i>Média Tempo de Serviço</i>
A	2,6666	1,75
B	2,6666	0,875
C	2,3333	1,7777
D	3	2,1441
E	3,5	5,6666
F	1,8333	2,75
G	3,3333	3,55
H	2	1,89
I	2,8333	1,14

Fonte: Elaboração do autor

As organizações que possuem maiores índices de escolaridade também apresentaram maiores médias de metas operacionais.

5 DISCUSSÃO

A amostra obtida apresentou predominância da configuração de poder Sistema Autônomo, das 9 empresas pesquisadas 7 assim foram classificadas (B, C, D, E, F, G, I) e 2 foram percebidas como Autocracia (A,H). Os altos índices de dispersão absoluta e relativa (desvio-padrão e coeficiente de variação) indicam uma heterogeneidade entre os respondentes, ou seja, uma dispersão alta dos valores dos conjuntos em relação à média, entretanto, pode-se observar casos pontuais de índices relativamente baixos de dispersão absoluta e relativa para a percepção de configuração de poder Sistema Autônomo (organizações E, C e H).

Mintzberg (1983) caracteriza o Sistema Autônomo com uma passividade na coalizão externa (provavelmente pacificada). O poder reside na coalizão interna, nos funcionários motivados por valores utilitários e não ideológicos, que reconhecem a ligação entre suas recompensas e o sucesso da organização, promovendo o sistema de metas, tendo o crescimento como objetivo primário, buscando um crescente controle de seu próprio ambiente. Para garantir a passividade da coalizão externa, o controle burocrático emerge como sistema de influência predominante (muito do poder flui para aqueles com autoridade formal), contudo, uma boa parte do poder informal vai para os analistas, a falta de controle externo faz da coalizão interna menos centralizada e mais suscetível a jogos políticos

Segundo Mintzberg (1983), a chave para compreender o Sistema Autônomo reside no seu sistema de metas. Com uma coalizão externa passiva, não existe a imposição de metas importantes por fora da organização, a missão da empresa não é considerada como objetivo: “O que a organização produz e a quem serve são simplesmente meios para outros fins” (MINTZBERG, 1983, p.337). Esses fins não são apenas monetários, podendo se configurar como, benefícios, posições, satisfação social e assim por diante, dessa forma os membros se unem em torno do objetivo que possa gerar as maiores recompensas a serem compartilhadas. A estrutura burocrática desta organização requer um sistema de metas claro e operacional.

Mas como essa estrutura burocrática dá espaço para ambientes dinâmicos e descontraídos que são as agências de publicidade? Segundo a teoria de poder

organizacional de Mintzberg, o papel do proprietário é essencial nesta dinâmica de poder:

A ausência de um influenciador externo dominante dá a ele mais espaço para manobrar, mas também o força a compartilhar uma porção maior deste espaço com os outros residentes [...] nesta configuração de poder o proprietário não age como um administrador de influenciadores externos, mas como um líder dos influenciadores internos na busca dos interesses próprios dos mesmos [...] Resultando em um sistema de autoridade mais fraco em comparação a configuração Instrumento e um sistema de política mais forte. Com um conjunto substancial de recompensas para ganhar na coalizão interna, há mais incentivo para jogar jogos políticos e ganhar parte disso. (MINTZBERG, 1983, p. 342)

Mintzberg (1983) também aponta como um fator facilitador para esta configuração a existência de um ambiente simples e estável e como condições que enfraquecem a configuração de poder, é ressaltada a inabilidade da organização para se adaptar ao ambiente de mudança, ou ambiente dinâmico,

A configuração de poder Autocrática, observada como predominante nas organizações A e H, é descrita por Mintzberg principalmente pelo controle do poder pelo proprietário ou *CEO* da organização, sendo a figura que controla pessoalmente a coalizão interna e com coalizão externa passiva, possui o menor fluxo de poder entre as coalizões para as configurações de poder. A passividade da coalizão externa garante a permanência de todo poder na coalizão interna, mais especificamente nas mãos de uma pessoa, para Mintzberg ela “Possui toda autoridade, controla todas as funções críticas e mantém centralizados todos os fluxos de informação. Esta pessoa faz todas as decisões estratégicas e garante sua execução pelas suas próprias ordens pessoais”. (MINTZBERG, 1983, p. 360)

Na configuração Autocrática, processos burocráticos e políticos são virtualmente eliminados da coalizão interna e as metas são aquelas que o proprietário impõe. Para Mintzberg (1983), a organização se torna uma extensão da personalidade do proprietário, e por isso, geralmente a missão da empresa se torna uma meta. Por essa configuração tende a ter forte líderes, as organizações que a possuem geralmente tem um sistema de metas forte, onde uma única meta é maximizada, entretanto, mesmo sendo forte, ela não precisa ser operacional, ou seja, o proprietário não precisa expressar suas metas quantitativamente em um sistema de objetivos para guiar a organização, as metas só precisam estar claras

para ele. Uma meta torna-se essencial para essas empresas na visão de Mintzberg: sobrevivência.

Mintzberg aponta como principais fatores que favorecem esta configuração: pequenas empresas; líderes fundadores; e a existência de ambientes simples e dinâmicos, relacionando a configuração à fase de desenvolvimento organizacional de formação ou renovação. O propósito desta configuração é caracterizado por Mintzberg: “Para criar novas organizações, para ver organizações estabelecidas através de crises, para permitir que pequenas organizações (especialmente em ambientes simples e dinâmicos) funcionem de forma eficaz e inovem” (MINTZBERG, 1983, p. 309).

Tanto a organização A como a H, encontram-se em estágios de renovação, informação esta que foi obtida na coleta de dados das mesmas com seus proprietários, podendo influenciar a percepção dos seus funcionários sobre as relações sociais e de poder, levando a uma predominância da percepção da configuração de poder de Autocracia. Tratam-se também, de empresas que possuem como principal meta a sobrevivência, são pequenas, possuem uma forte liderança fundadora, operando ambientes simples e dinâmicos.

Pode-se observar que as empresas com predominância de percepção de poder para a configuração Autocracia possuem menor média relativa de cumprimento de metas operacionais em comparação as empresas caracterizadas como Sistema Autônomo.

O coeficiente de correlação bivariada entre as metas de outubro e a configuração de poder Sistema Autônomo é positivo e apresenta uma correlação forte ($r=0,76$), indicando que para a amostra analisada, quanto maior a percepção do Sistema Autônomo, maior o índice de cumprimento de metas operacionais no mês de Outubro.

Analisando os resultados das percepções de configurações de poder, pode-se constatar que apenas as organizações E, F e G possuem índices de Meritocracia acima do ponto médio da escala. Além disso, os baixos índices de moda e mediana das médias dos itens referentes à Meritocracia corrobora a análise de que, no geral, houve uma baixa percepção da configuração de poder Meritocrática entre as empresas da amostra.

Mintzberg (1983) descreve a configuração de poder Meritocracia em duas formas básicas: federado e colaborativo. A forma colaborativa da Meritocracia é chamada de Adhocracia, sendo fruto de um ambiente dinâmico onde os especialistas precisam unir suas diferentes habilidades para inovar e trabalhar em equipes de projetos. Uma das formas de Meritocracia de tipo colaborativo é chamada de Adhocracia Operacional, onde a empresa executa seus projetos pelas demandas específicas dos seus clientes, tratando cada um de forma única e criando equipes interdisciplinares de especialistas por projeto. Segundo Mintzberg (1983), esta é a configuração que pode melhor caracterizar empresas de consultoria/agências de marketing e publicidade.

Logo, por que houve uma baixa percepção da configuração Meritocracia? As empresas E, G e F, únicas que possuem índices significativos da configuração Meritocracia, possuem as maiores médias de tempo de serviço dos funcionários, respectivamente (5,6 anos; 3,55 anos; 2,75 anos). As empresas E e F possuem também, as maiores médias de idade dos funcionários entre a amostra (36,5; 38,25). Pode ser possível que os respondentes de empresas com maiores médias de idade tenham mais facilidade para associar os termos utilizados nos itens referentes à Meritocracia a sua real finalidade. É provável que os sujeitos mais novos, que integram organizações com média baixa de idade, não consigam compreender a real finalidade de certos termos existentes nos itens associados à configuração Meritocracia (especialistas/ gerentes não especializados/ administradores).

6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo identificar as configurações de poder predominantes em 9 agências de publicidade do Distrito Federal, em conjunto com o cumprimento de metas operacionais comerciais e dados demográficos das mesmas, para analisar possíveis relações.

A compreensão do fluxo de poder de uma organização pode fornecer uma gama de informações relevantes para a gestão da mesma: quem são os principais influenciadores internos e externos; quais são as formas que estes influenciadores atuam; qual é o sistema de metas existente e quais são suas prioridades; entre outras. Tais informações podem servir de insumo para possíveis mudanças organizacionais, para Côttes (1999), estudar o poder, o que ele representa como é utilizado e/ou adquirido, é uma das formas de entender o Comportamento Organizacional.

Um obstáculo encontrado foi o acesso às organizações, levando em consideração as dificuldades que cercam a investigação empírica de tais variáveis em organizações privadas (poder, cumprimento de metas operacionais comerciais), o que levou a uma limitação na amostra, que envolveu somente 104 sujeitos. O estudo também utiliza de critérios de avaliação que partem da autopercepção dos sujeitos, os mesmos são suscetíveis a fatores que podem levar a uma compreensão discrepante da realidade.

Pode-se destacar como principal contribuição deste estudo a identificação da predominância da configuração de poder Sistema Autônomo entre as agências de publicidade pesquisadas. Os resultados desta pesquisa podem trazer contribuições para a compreensão das relações funcionário-organização dentro do contexto organizacional de empresas similares do segmento de comunicação, podendo servir de subsídio às empresas pesquisadas para futuras reflexões e/ou intervenções. Os resultados da pesquisa também atestaram em parte, a coerência teórica e riqueza dos estudos da teoria do poder organizacional propostas por Mintzber (1983).

É importante, de toda forma, recordar as ponderações enunciadas por Mintzberg (1983) a respeito de sua teoria de configurações de poder, no sentido que

a mesma descreve tipos puros, caricaturas ou simplificações da realidade. Embora este estudo tenha tido um caráter descritivo e os resultados obtidos se restrinjam especificamente à amostra estudada, foi possível fazer um diagnóstico das organizações estudadas, de acordo com os objetivos estipulados. É oportuno e prudente que outras pesquisas sobre configurações de poder sejam realizadas, principalmente em organizações privadas. Como sugestões para novos estudos pode-se indicar a validação dos itens referentes à configuração de poder Meritocracia em sujeitos com menos de 30 anos, estudos de configurações de poder que possuam amostra composta por empresas privadas e estudos que relacionem as configurações de poder com o cumprimento de metas, sendo estas operacionais ou não.

REFERÊNCIAS

CORTÊS, V. N. Q. **A relação entre configuração de poder e jogos políticos em organizações públicas**. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

CLEGG, S. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, p. 68-95, 1992.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1976

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. São Paulo: Graal, 1979.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações** - a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo : Atlas, 1987

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed). **Studies in social power**. Ann Arbor: Institute for Social Research, 1959. p.150-167.

HOBBS, T. M. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. São: Paulo: Nova Cultural, 1988.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

MENDES, R. C. B. **Relações entre o poder organizacional e o perfil de trabalhadores de uma organização privada**. 2009. 111 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. New York: Prentice Hall, 1983.

NEIVA, E. R. **Estudo da influência pessoal nas organizações: comparação entre a autopercepção e a percepção do outro no contexto do poder organizacional**. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção da influência no contexto de poder organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 5, p. 103-128, 2005.

PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Ed.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 1344-156.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. O poder nas organizações. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p.38-406, 2004.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M. Estilos de funcionamento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 161-178.

PAZ, M. G. T.; NEIVA, E. Escala de configurações do poder organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

PEREIRA, L .A. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

RAVEN, B. T. The bases of power: origins and recent developments. **Journal Of Social Issues**, v. 49, n. 4, p. 227-251, 1993.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

VARGAS, M. R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **RAC**, v.2, n.3, p. 89-107 set./dez.1998.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UNB, 1991.

ANEXO A – ESCALA DE CONFIGURAÇÕES DE PODER

Neste questionário você vai encontrar uma série de características de empresas e instituições que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. A sua tarefa consiste em avaliar o quanto essas características são aplicáveis à organização em que você está trabalhando no momento.

Observe bem que não se trata de avaliar o comportamento das pessoas que trabalham com você. O que se pretende é que você dê sua opinião sobre as características da sua organização **como um todo, de acordo com sua percepção.**

Não se aplica	Pouco aplicável	Mais ou menos aplicável	Muito aplicável	Totalmente aplicável
0	1	2	3	4

1	Os diretores dessa organização exercem uma liderança autoritária.	0	1	2	3	4
2	Importantes objetivos desta organização são estabelecidos por pessoas de fora.	0	1	2	3	4
3	Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade.	0	1	2	3	4
4	O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização.	0	1	2	3	4
5	Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização.	0	1	2	3	4
6	A promoção do bem-estar da comunidade é a principal meta desta organização.	0	1	2	3	4
7	Esta organização parece estar se movendo para "lugar nenhum".	0	1	2	3	4
8	Servir aos que mais precisam é um objetivo atraente para os membros desta organização.	0	1	2	3	4
9	Os especialistas desta organização não aceitam ser controlados por gerentes não especializados.	0	1	2	3	4
10	Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.	0	1	2	3	4
11	As metas desta organização são claras para todos os seus	0	1	2	3	4

	membros.					
12	A missão de servir bem à comunidade tem apoio de todos os membros desta organização.	0	1	2	3	4
13	Aqui, a chefia superior faz pactos com pessoas de fora que exercem influência na organização.	0	1	2	3	4
14	Aqui, as alianças entre grupos são bastante instáveis.	0	1	2	3	4
15	Aqui, a autoridade é centrada no mais alto chefe da organização.	0	1	2	3	4
16	Só os membros desta organização exercem influência sobre ela.	0	1	2	3	4
17	Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos especialistas.	0	1	2	3	4
18	O mais alto chefe controla pessoalmente a dinâmica desta organização.	0	1	2	3	4
19	As metas dessa organização são fluídas, distorcidas ou temporárias.	0	1	2	3	4
20	Aqui, os funcionários especializados são o coração da organização.	0	1	2	3	4
21	Esta organização serve para atender aos objetivos privados de grupos diferentes que se revezam no poder.	0	1	2	3	4
22	Os funcionários se comportam conforme os interesses de pessoas externas que exercem influência nesta organização.	0	1	2	3	4
23	Nesta organização, os administradores se submetem aos funcionários especializados.	0	1	2	3	4
24	Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos pela diretoria desta organização.	0	1	2	3	4
25	Os membros desta organização têm interesse em expandir a empresa.	0	1	2	3	4
26	Uma das principais metas dessa organização é a manutenção de sua autonomia.	0	1	2	3	4
27	Esta organização é dominada por funcionários especializados.	0	1	2	3	4
28	Há constantemente quebra na ordem do poder existente nesta organização.	0	1	2	3	4
29	Na maioria das vezes, esta organização parece estar se desintegrando.	0	1	2	3	4

ANEXO B – CUMPRIMENTO DE METAS OPERACIONAIS

Para este questionário, avalie de acordo com sua percepção o resultado comercial dos respectivos meses de 2016, a partir da escala da tabela abaixo.

0	1	2	3	4
Meta não alcançada	Meta pouco alcançada	Meta parcialmente alcançada	Meta totalmente alcançada	Meta superada

1. Junho

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Julho

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Agosto

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Setembro

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Outubro

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Novembre

0	1	2	3	4
○	○	○	○	○