ORGANIZAÇÕES COMO CONFIGURAÇÕES NATURAIS DO PODER

■ Primo Falcini

Mestre e Doutorando em Administração de Empresas pela EAESP/FGV e Consultor de Empresas.

*** RESUMO:** O propósito deste artigo é examinar as idéias de Henry Mintzberg sobre as configurações do poder que permeiam as organizações. São analisadas as premissas e hipóteses de sua teoria descritiva e as características gerais dos respectivos "tipos genuínos" de organizações que correspondem às configurações tidas como naturais.

*** PALAVRAS-CHAVE:** Poder, organizações, configurações naturais, coalizões internas, coalizões externas.

*** ABSTRACT:** The basic aim of this article is to review Henry Mintzberg's ideas about the power configurations permeated through organizations. The assumptions and hypotheses of his descriptive theory are introduced, as well as the general characteristics of the corresponding "genuine types" organizations, described as the natural configurations of power.

*** KEY WORDS:** Power, organizations, natural configurations, internal coalition, external coalition.

INTRODUÇÃO

O poder, aqui entendido simplesmente como uma força capaz de influenciar decisivamente os resultados operacionais das organizações, é um elemento-chave e de extrema importância para a compreensão dos comportamentos organizacionais.

O Prof. Dr. Henry Mintzberg¹ percebendo a importância desse fator, oferece uma excelente contribuição para a formação de um paradigma sobre essa área da realidade que explora.

Partindo da explicação dos elementos básicos que participam do jogo do poder organizacional, aos quais chama de "influenciadores", analisa os meios e sistemas de influência que utilizam e verifica quais os sistemas de metas organizacionais resultantes.

Compondo esses elementos entre si, oferece uma interessante teoria descritiva sobre as configurações do poder nas organizações.

Considerando a importância desse assunto e a qualidade desse trabalho, este artigo visa a examinar essa teoria com o objetivo de renovar os interesses acadêmicos e profissionais num melhor entendimento dos fenômenos comportamentais relacionados ao poder nas organizações.

A primeira parte deste estudo resume algumas das tipologias mais conhecidas, isoladas por aquele autor, no campo do poder organizacional.

Na seqüência, são demonstradas as bases em que se apóia a teoria de Mintzberg, que trata das relações entre as coalizões de poder, com as conseqüentes configurações organizacionais, onde se destacam as premissas e hipóteses adotadas.

A terceira parte sintetiza as combinações gerais decorrentes das coalizões, com ênfase àquelas configurações tidas como naturais, e a última parte consolida as conclusões gerais deste estudo.

TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS COM BASE NO PODER

Como uma síntese do estado do conhecimento neste campo, destacam-se entre as mais conhecidas as teorias de Etzioni², Blau e Scott³ e de Rhenman.⁴ Cada

uma delas vê o foco do poder fixado ou nas características internas da organização, ou nas suas características externas, ou em ambas.

Foco na estrutura interna

Etzioni construiu sua tipologia organizacional exclusivamente com base nas características internas das organizações,

A premissa maior, que permeia toda a teoria, é a de que existem várias razões para crer que "o mundo das organizações", a exemplo de outros mundos na natureza, tende a se auto-ordenar.

classificando-as através dos meios de controle utilizados para se obterem um comportamento desejado de seus participantes internos e correspondente nível de envolvimento para com as mesmas.

Nessa linha, propôs três tipos básicos de organizações:

- **Coercitiva:** onde os meios de controle são "coercitivos" e o envolvimento dos participantes internos é "alienativo".
- **Utilitária:** os meios de controle "são remunerativos" e o envolvimento daqueles participantes é "calculativo".
- **Normativa:** com meios de controle "normativos" e envolvimento "moral" dos participantes internos.

Apesar de possuir uma única dimensão de poder, já que se centra apenas na parte interna, ou estrutura, da organização, esta teoria é bastante útil pois que se baseia em comportamentos reais.

Foco no meio ambiente

Blau e Scott, por sua vez, centraram sua teoria nas características externas das organizações, decorrentes de seus meios ambientes, categorizando-as em função de seus "beneficiários principais", ou seja, aqueles para cujo benefício as organizações são criadas.

Propõem quatro tipos de organizações,

1. MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1983.

2. ETZIONI, A. *A Comparative analysis of complex organizations*. New York, Free Press, 1961.

3. BLAU P.M. & SCOTT, W. R. *Formal organizations : a comparative approach*. San Francisco, Chandler, 1962.

4. RHENMAN, E. *Organization theory for long-range planning*. New York, John Wiley, 1973.

que, na realidade, correspondem a quatro tipos de beneficiários:

- **Interesses de negócios:** cujos beneficiários principais são os seus proprietários.
- **Serviços:** onde os clientes são os beneficiários principais.
- **Benefício mútuo:** que beneficia principalmente seus membros participantes.
- **Serviço público:** beneficia o público em geral.

Através desta tipologia, deduz-se que a estrutura interna, sendo instrumentalizada apenas para gerar benefícios àqueles situados em seu meio ambiente externo, não possuiria o foco do poder.

Foco dividido

As características internas e externas à organização são ligadas por Rhenman, derivando daí quatro tipologias:

- **Marginais:** correspondendo àquelas organizações sem qualquer foco estratégico interno, nem qualquer missão externa; suas mudanças estratégicas são oportunistas ou reativas.
- **Corporações:** com foco estratégico interno, mas sem qualquer missão imposta de fora para dentro da organização.
- **Acessórias:** que operam exclusivamente em função de interesses específicos externos dos quais dependerão para sua própria sobrevivência.
- **Instituições:** com foco estratégico interno e missão imposta de fora, que poderão ou não se corresponderem.

Nos primeiros três tipos, o poder interno é mais ou menos centralizado; já no quarto tipo, tem-se o poder dividido entre alianças internas e externas à organização.

OUTRAS TIPOLOGIAS

Além desses trabalhos, dois outros devem ser mencionados pelas suas importâncias neste campo de pesquisa.

O primeiro desenvolvido por Hirschman⁵, que criou uma matriz de tipos organizacionais com base no fato de os membros da organização usarem ou não

“a voz” (a luta), ou “a retirada” (a fuga), para expressarem seus descontentamentos.

O outro, desenvolvido por Allison⁶, que distingue três tipos de organizações:

- **Ator nacional:** onde a organização é vista atuando de um modo útil como uma entidade simples e unificada.
- **Processo organizacional:** no qual as ações organizacionais são designadas para a interação de um amplo repertório de programas padronizados.
- **Políticas governamentais:** as ações organizacionais são vistas como resultantes de vários jogos políticos e acordos entre os diferentes atores.

Pode-se observar que todas essas teorias se limitam a explorar poucas dimensões do poder organizacional, o que vai inspirar Mintzberg no desenvolvimento de sua teoria.

A TEORIA DE MINTZBERG

É, pois, a tentativa de localizar um maior número de dimensões do poder organizacional, ao invés de relacionar algumas poucas, que vai diferenciar a teoria de Mintzberg em relação à maioria das acima citadas.

Em um aspecto, porém, sua teoria vai se aproximar de Rhenman, pois que, a exemplo deste, propõe que as tipologias das configurações de poder derivam da relação entre as coalizões externas e internas de poder.

O enfoque desta teoria é demonstrar como os influenciadores externos e internos⁷ atuam nas respectivas coalizões, os meios e os sistemas de influência que utilizam, os tipos de alianças internas e externas que formam e os sistemas de metas resultantes, cujas combinações, feitas de várias maneiras, vão gerar as configurações do poder organizacional.

A premissa maior, que permeia toda a teoria, é a de que existem várias razões para crer que “o mundo das organizações”, a exemplo de outros mundos na natureza, tende a se auto-ordenar, de modo “natural”, em grupos específicos com características comuns, revelando assim uma certa dose de determinismo.

Assim, as organizações tenderiam a se

5. HIRSCHMAN, A. O. *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1970.

6. ALLISON, G. T. *Essence of decision: explaining the Cuban missile crises*. Boston, Little Brown, 1971.

7. A palavra “influência” e derivadas são entendidas, neste artigo, como um sinônimo de poder. “Influência” é o poder afetando os demais: influenciadores são os detentores do poder.

concentrar em torno desses grupos no sentido de obter consistência nas suas características, sinergia nos seus processos e harmonia nas suas situações.

Essas "forças naturais de seleção" agiriam a favor das organizações, tornando-as capazes de desenvolver complementaridades mútuas entre os seus elementos.

Seguindo essa ordem de idéias, das combinações infinitas de poder, que seriam possíveis em teoria, poucas combinações ocorrentes na realidade seriam suficientes para explicar o comportamento relacionado ao poder, interno e externo, nas organizações.

Esses poucos conjuntos são classificados como "tipos genuínos", e não tipos ideais, pois que não descrevem com precisão a realidade, mas muito mais refletem as "tendências" que ocorrem na realidade.

Partindo, pois, desta premissa básica que um conjunto de "tipos genuínos" de configurações de poder pode explicar, em boa medida, o comportamento relativo ao poder organizacional, o passo seguinte é deduzir tal conjunto de modo sistemático.

Esse "tipo genuíno" de organização, cabe aqui destacar, é uma caricatura da realidade, uma espécie de exagero do que poderia ocorrer no mundo real.

Tal "tipo" é criado propositalmente, justamente para que certas de suas características sejam evidenciadas.

A adoção do mesmo exige premissas, que são fixadas como princípios, visando a simplificar a realidade:

Princípios

- 1º Algumas das várias coalizões internas e externas se ajustam mais naturalmente.
- 2º A coalizão interna estará em seu estado mais natural, quando dominada por apenas um de seus sistemas de influência, (controle pessoal, burocrático, ideológico, por especialista ou político), que agem em conjunto e se inter-relacionam nas fases temporais da organização.
- 3º A palavra "natural" significa que existem certas forças inerentes à organização que dirigem seu comportamento de determinadas maneiras.

Na seqüência, são dispostas as quatro

hipóteses que norteiam a formação dedutiva dos "tipos genuínos" (modelos) de organizações que decorrem da relação entre as coalizões internas e externas de poder.

As três primeiras hipóteses deduzem as combinações mais naturais entre as coalizões externa e interna de poder, presumindo a dominância de uma delas.

*Controlada de fora, a
organização tem ação
limitada, tendendo a
formalizar seus procedimentos
para poder justificá-los.*

A quarta hipótese deduz o que acontece quando outras combinações ocorrem entre as duas formas de coalizões de poder.

❖ **1ª Hipótese:** Uma coalizão externa domina-se por um ou mais influenciadores externos, ajusta-se mais naturalmente com uma coalizão interna burocrática, tendendo a reforçá-la.

A dominação exercida sobre a coalizão externa significa que um dado influenciador externo, ou um grupo deles, agindo em conjunto, e possuindo o controle de qualquer tipo de dependência organizacional, terá um poder decisivo sobre toda a organização, quando comparado com os demais participantes externos ou internos.

Essa concentração de poder faz com que os elementos internos à organização acabem se submetendo às demandas do influenciador externo dominante, o qual desenvolverá todos os meios para, de fora, controlar a organização.

Dessa forma, tal influenciador externo nomeia o executivo principal de sua confiança, fazendo-o responsável pelas ações e *performances* organizacionais, de forma a fortalecer o sistema de autoridade e centralizar todo o poder.

O influenciador externo impõe, sobre

esse executivo principal, as metas operacionais, que as formaliza num sistema de metas e objetivos.⁸

Controlada de fora, a organização tem ação limitada, tendendo a formalizar seus procedimentos para poder justificá-los. O resultado fatal é que a dominação externa gera a centralização com conseqüente formalização, o que torna a coalizão interna, na estrutura organizacional, extremamente burocrática.

❖ **2ª Hipótese:** Uma coalizão externa dividida se ajusta mais naturalmente com uma coalizão interna politizada, e vice-versa, tendendo a se reforçarem mutuamente.

Em outras palavras, a existência do conflito numa das coalizões tem a capacidade de influenciar a outra.

Do ponto de vista natural, existe, pois, grande consistência entre as coalizões, interna e externa, quando ambas experimentam o conflito em seus interiores, o que gera um estado de estabilidade maior do que quando somente uma delas o experimenta.

❖ **3ª Hipótese:** As coalizões internas nas formas personalizadas, ideológica ou profissional-especializada, ajustam-se mais naturalmente com uma coalizão externa passiva; uma coalizão interna burocrática pode, também, a esta última, ajustar-se; todos esses quatro tipos de coalizão interna tenderão a reforçar a coalizão

externa passiva.

Na verdade, esta hipótese complementa as duas anteriores, já que representa, por assim dizer, o saldo das possibilidades das relações entre as coalizões, tidas como naturais.

O vácuo de poder criado pela passividade na coalizão externa será absorvido naturalmente por algum foco de poder concentrado na coalizão interna. Aliás, a única maneira de se assegurar que o poder na coalizão externa continue passivo é mantê-lo claramente focado em alguma das formas de coalizão interna.

Através destas três hipóteses já se podem deduzir as seis combinações **mais naturais** entre as coalizões interna e externa, as quais são resumidas no quadro 1.

❖ **4ª Hipótese:** Quaisquer outras combinações de coalizões internas e externas, ou de sistemas interiores de influência em cada uma, geram, freqüentemente, níveis, de moderados a intensos, de conflito.

Em última análise, esta hipótese reza que a violação de uma das três hipóteses anteriores vai provocar níveis significantes de conflito.

A tentativa de operar com uma combinação menos natural de poder terá o efeito de politizar a coalizão interna e/ou dividir a coalizão externa, deduzindo-se que uma combinação natural entre as coalizões emergirá tão somente quando existir um foco centralizado de poder; de outro modo, o conflito é que será natural.

Destarte, as nove combinações restantes possíveis tendem, pela sua natureza, a gerar graus variáveis de conflitos entre as coalizões, ou mesmo internamente a cada uma delas.

Por outro lado, apesar de essas combinações restantes serem menos naturais, e portanto, menos consistentes e harmônicas, e, provavelmente menos estáveis e comuns que as demais, não devem ser consideradas como aberrações disfuncionais.

Na realidade, são também funcionais se consideradas como ocorrentes em fases litigiosas e conflitantes da luta pelo poder, quando serão necessárias para a consecução da transição de uma para outra configuração mais natural.

Como resultado final dessas quatro hi-

8. Metas são as intenções ou propósitos dirigindo as decisões ou ações. Objetivos são metas expressas de forma que seus resultados possam ser medidos.

Quadro 1:

Combinações naturais entre as coalizões

COALIZÃO EXTERNA	COALIZÃO INTERNA	CONF. PODER ORGAN. (A ORGANIZAÇÃO COMO:)
Ativa-dominada*	Burocrática	Instrumento
Passiva	Burocrática*	Sistema Fechado
Passiva	Personalizada*	Autocracia
Passiva	Ideológica*	Missionária
Passiva	Profissional*	Meritocracia
Dividida	Politizada	Arena Política

* Foco do poder.

Quadro 2**Combinações gerais entre as coalizões**

COALIZÃO EXTERNA NATURAL:	COALIZÃO INTERNA	CONFIG. PODER- A ORGANIZAÇÃO:
Ativa-dominada*	Burocrática	Instrumental
Passiva	Burocrática*	Sistema Fechado
Passiva	Personalizada*	Autocrática
Passiva	Ideológica*	Missionária
Passiva	Profissional*	Meritocrática
Dividida	Politizada	Arena Política
OUTRAS:		
Ativa-dominada	Personalizada	—
Ativa-dominada	Ideológica	—
Ativa-dominada	Profissional	—
Ativa-dominada	Politizada	—
Passiva	Politizada	—
Dividida	Burocrática	—
Dividida	Personalizada	—
Dividida	Ideológica	—
Dividida	Profissional	—

* Foco do poder.

póteses, o quadro 2 sintetiza todas as combinações possíveis:

As nove combinações mencionadas no quadro 2 como "outras", são provavelmente menos comuns e estáveis, tendendo a se transformar numa configuração do tipo arena política. Podem, às vezes, operar de forma híbrida, através de acordos instáveis entre os detentores do poder, ou durante o tempo necessário de transição para uma das formas classificadas como naturais.

CARACTERÍSTICAS DAS CONFIGURAÇÕES NATURAIS DO PODER

A seguir, é apresentada uma síntese das características gerais relativas às seis configurações naturais do poder.

1- Organização instrumental

Este tipo de organização serve aos desígnios de um influenciador externo do-

minante, ou a um grupo deles agindo consensualmente.

A coalizão interna é burocratizada, visto que o controle externo a uma organização funciona mais eficientemente através da utilização de controles burocráticos; assim, a coalizão interna é disposta para perseguir e maximizar metas e objetivos exclusivamente operacionais que são impostos pelos influenciadores externos dominantes.

Os participantes internos são persuadidos a contribuir com seus esforços principalmente através de incentivos materiais e têm poucas oportunidades de realmente exercer o poder.

Esta configuração tende a aparecer especialmente quando uma organização tem uma dependência estratégica crítica do seu meio ambiente, incluindo-se disposições legais, ambas utilizadas por influenciadores externos com metas operacionais muito bem definidas.

A lealdade para com a organização não é forte; tais profissionais tendem a ser mais leais às suas associações profissionais, visto que a socialização é parte básica de suas formações profissionais.

2- Organização sistema fechado

Neste caso, quem vai se servir da organização é a coalizão interna burocrática, utilizando, para tal, os controles internos que são baseados em padrões burocráticos de trabalho.

A diferença aqui é que este tipo de organização não possui qualquer poder focado no seu meio ambiente, pois que os influenciadores externos se encontram dispersos e desorganizados.

Os administradores-chave absorvem o poder e também vão dirigir a organização através de um sistema de metas e objetivos. As metas perseguidas, em ordem de importância, são as de sobrevivência, eficiência, controle e crescimento.

Como é independente do controle externo, a organização aparelha-se para tentar controlar seu meio ambiente, de forma a servir a si mesma. Visto que é controlada internamente, tem mais espaço para jogos políticos do que a organização instrumental.

Esse tipo de configuração tende a aparecer nas grandes organizações, com certa tradição, com operações não especializadas, do tipo produção em massa, em meios ambientes estáveis onde seus influenciadores externos se encontrem dispersos.

3- Organização autocrática

Aqui, a coalizão externa é passiva; o poder é focado no executivo principal atuante na coalizão interna, o qual controla e dirige através de meios e qualidades pessoais.

Isso significa uma ausência virtual de jogos políticos, pois que os demais atores internos devem expressar lealdade ao "chefe" ou deixar a organização.

A organização normalmente persegue

e maximiza aquelas metas que são definidas pelo executivo principal. Tem maior facilidade de se desenvolver em organizações pequenas e não transparentes, onde um simples indivíduo tem condições de manter um controle pessoal, naquelas operando em meios ambientes dinâmicos, naquelas com líderes fortes e determinados, ou ainda, naquelas enfrentando crises severas.

4- Organização missionária

A dominação, neste tipo, é efetuada através de uma ideologia, como forma de manter a coalizão externa passiva.

Ao invés de experimentar influência do seu meio ambiente, tenta, ao contrário, impor sua missão⁹ àquele; uma forte ideologia serve também para integrar a coalizão interna em torno de metas ideológicas.

Todos os esforços são dirigidos a perseguir e maximizar o objetivo de preservar ou aperfeiçoar a missão da organização.

A condição ideal para o surgimento deste tipo de configuração ocorre quando a organização foi conduzida, no passado, por um líder carismático, junto, às vezes, com a fama adquirida pela organização, situação essa que tende a gerar o desenvolvimento de fortes tradições em torno de uma missão clara, que agrega seus membros em torno dela.

5- Organização meritocrática

O poder aqui é focado internamente, especificamente sobre seus profissionais especialistas; a coalizão interna é do tipo profissional, se bem que a presença de especialistas, em vários campos de conhecimento, *per si*, significa algum nível de atividade política.

Os especialistas, pela sua natureza, lidam bem com a maioria das pressões oriundas da coalizão externa, mantendo-a passiva.

A integração dos esforços dos especialistas desenvolve-se através de seus talentos e conhecimentos específicos, desenvolvidos em cursos e programas de desenvolvimento que precedem seus trabalhos, que os tornam bastante flexíveis para trocar de organização.

A lealdade para com a organização não é forte; tais profissionais tendem a

9. A missão descreve as funções básicas da organização junto à sociedade, em termos de produtos e serviços aos seus clientes.

Quadro 3

Características das configurações naturais do poder organizacional

CARACTERÍSTICA	Instrumental	Sistema Fechado	Autocrática	Missionária	Meritocrática	Arena Política
Coalizão Externa	Ativa-dominada	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva	Dividida
Coalizão Interna	Burocrática	Burocrática	Personalizada	Ideológica	Profissional	Política
Influenciadores principais	Externo dominante	Administradores-chaves	Executivo principal	Todos administradores internos	Especialistas internos	Vários
Fluxo de poder entre coalizões	Da coalizão externa para a coalizão interna	Nenhuma ou da coalizão interna para a externa	Nenhuma, coalizão interna autônoma	Nenhuma ou da coalizão interna para a externa	Em ambas direções; coalizão interna quase autônoma	Em ambas direções; as duas podem estar em conflito
Liberdade de ação	Média a pequena; escolha dos meios para atingir fins determinados	Muita, mas restrita por padrões burocráticos e adm. conservadores	Muita, mas restrita pelo crescimento e instabilidade	Muita em teoria, pequena na prática devido restrições normas e trad.	Considerável; limitada por padrões e normas profissionais	Pequena, organização e influenciadores dominados pelo conflito
Integração dos atores internos	Pela persuasão	Pela persuasão	Pela persuasão	Por metas comuns socialização e doutrinação	Por metas comuns	Pela negociação
Identificação dos atores internos	Minima	Calculada	Calculada; às vezes, natural	Natural escolhida, e evocada	Evocada e escolhida em função da profissão	Nenhuma identificação com a organização
Metas favorecidas	Operacionais bem definidas	Sistema de metas, com ênfase ao crescimento	Pessoais; às vezes pode incluir missão e sobrevivência	Ideológicas; preservação, ampliação ou aperfeiçoamento da missão	Missão, autonomia profissional e excelência	Pessoais em geral
Sistema de metas	Pode ser maximização	Maximização	Pode ser maximização	Maximização	Atenção sequencial para poucas metas básicas	No melhor, atenção sequencial; possibilidade muitas restrições; no pior, paralisia
Principais condições fortalecedoras	Poder externo focado e organizado, dependência externa crítica, meio ambiente simples e estável, estrutura técnica simples, mão-de-obra não especializada	Maturidade da organização, meio ambiente estável e simples, estrutura técnica simples, mão-de-obra não especializada	Fase inicial da organização, organizações novas, existência do fundador líder, meio ambiente dinâmico e simples, liderança forte e crises	Missão inspiradora, história clara e focada, história famosa, líder carismático no passado, tamanho pequeno, meio ambiente simples, estrutura técnica simples, membros voluntários	Tecnologia ou estrutura técnica complexa	Desafios à ordem ou entre os influenciadores existentes, mudanças nas condições básicas, quebra na ordem estabelecida, má adaptação a mudanças efetivas, forças equivalentes e irconciliáveis etc.
Principais condições enfraquecedoras	Êxito e crescimento, difusão da influência externa, quebra do consenso ou da habilidade organizados int. ext., emergência de metas não operacionais	Exploração do poder interno, ilegitimidade da distribuição do poder, inabilidade para adaptação às mudanças no meio ambiente	Precariedade organizacional, estabilização do meio ambiente, crescimento e envelhecimento, solução de crises, partida do líder fundador	Tempo (atrofia da ideologia), necessidade de aparelhamento administrativo, e de interação com membros externos, vulnerabilidade da organização	Racionalização da especialidade, mudança para nova missão, insensibilidade dos especialistas, desafios dos influenciadores externos	Morte da organização, superpolítica, resolução dos conflitos, formação de alianças, instabilidade de divisão do poder
Estágio de desenvolvimento organizacional	Em desenvolvimento para a maturidade	Maturidade	Em formação (ou renovação)	Em desenvolvimento ou já na maturidade	Em desenvolvimento ou já na maturidade	Declínio e transições entre outros estágios
Equivalência no governo a:	Colônia; também governo eleito por claro consenso	Comunismo (mais; em algum grau, todos os maiores governos contemporâneos)	Ditadura (ou líder ditatorial numa democracia)	Revolução Cultural	Meritocracia	Revolução, anarquia, governo pluralista (e todos os governos contemporâneos, em algum grau)

Quadro 4
**Transições entre as configurações de poder.
Motivos principais**

DE: INSTRUMENTAL PARA:	INSTRUMENTAL	SISTEMA FECHADO	AUTOCRÁTICA	MISSIONÁRIA	MERITOCRÁTICA	ARENA POLÍTICA
	Substituição do influenciador externo dominante por outro.	Êxito e crescimento c/ difusão de influência externa; também excesso de regulamentação	Tomada de poder dos influenciadores externos pelo executivo principal; substituição deste pelo infl. externo; aparecimento líder forte	Surgimento de ideologia que catalisa a atenção dos influenciadores internos	Mudanças na tecnologia e/ou na estrutura técnica obrigando o uso das habilidades e conhecimentos dos especialistas profissionais	Resistência do influenciador dominante a desafios feitos pelos administradores internos ou por outros influenciadores
DE: SISTEMA FECHADO PARA:	INSTRUMENTAL	SISTEMA FECHADO	AUTOCRÁTICA	MISSIONÁRIA	MERITOCRÁTICA	ARENA POLÍTICA
	Surgimento de uma dependência externa	Estagnação, obrigando mudanças no comando como, forma de renovação	Aparecimento de um líder forte e determinado, às vezes temporariamente, p/ efetuar uma renovação e após voltar ao sistema fechado	Aparecimento de ideologia forte, talvez refletindo desilusão e/controles burocráticos e normas utilitárias	Mudanças na tecnologia e/ou na estrutura técnica obrigando o uso das habilidades e conhecimentos dos especialistas profissionais	Acumulação de grande poder, seguida de sua exploração conduzindo a desafios dos influenc. ext. e a conflitos int. Resistência dos adm. internos a desafios levando ao confronto
DE: AUTOCRÁTICA PARA:	INSTRUMENTAL	SISTEMA FECHADO	AUTOCRÁTICA	MISSIONÁRIA	MERITOCRÁTICA	ARENA POLÍTICA
	Organização em estado precário, ou por outra razão, forçada transferir poder a influenciador externo. Também estabilização meio ambiente	Salda do executivo-chefe fundador ou de um forte líder de grande organização; também término da renovação de um sistema fechado estagnado	Substituição de um líder forte por outro	Saída de um líder carismático seguida pela institucionalização de suas crenças dentro de uma forte ideologia	Estabelecimento de uma organização de especialistas. Também mudanças na tecnologia ou na estrutura técnica	Conflito s/ sucessão entre os administradores ou entre infl. internos favoráveis a uma ideologia e influenc. ext. tentando o controle. Resistência do líder a desafios de infl. externos, administradores especialistas ou outros
DE: MISSIONÁRIA PARA:	INSTRUMENTAL	SISTEMA FECHADO	AUTOCRÁTICA	MISSIONÁRIA	MERITOCRÁTICA	ARENA POLÍTICA
	Destruição da ideologia	Crescimento e/ou envelhecimento da organização provocando atrofia da ideologia	Aparecimento de um líder forte, crises	Substituição de uma ideologia por outra	Mudanças na tecnologia e/ou estrutura técnica	Resistência dos membros à destruição da ideologia, provocada por administradores ou outros influenc.
DE: MERITOCRÁTICA PARA:	INSTRUMENTAL	SISTEMA FECHADO	AUTOCRÁTICA	MISSIONÁRIA	MERITOCRÁTICA	ARENA POLÍTICA
	Maior influência de uma dependência externa; mudança para uma missão mais simples dirigida p/ influenciador externo	Ausência de dependência externa; Mudança para uma missão mais simples dirigida pelos administradores	Aparecimento de um líder forte, capaz de mudar a organização p/ uma missão mais simples; também crises	Emergência de uma ideologia que leva a organização para uma missão mais simples	Troca de um corpo de especialistas por outro, geralmente para renovar a organização	Insensibilidade dos especialistas em lidar com desafios externos e conflitos internos; resistência dos mesmos em renovar a meritocracia e aos desafios dos infl. ext. e outros.
DE: ARENA POLÍTICA PARA:	INSTRUMENTAL	SISTEMA FECHADO	AUTOCRÁTICA	MISSIONÁRIA	MERITOCRÁTICA	ARENA POLÍTICA
	Resolução conflito na transição da autocracia para instrumental. Superpolíticação na coalizão interna na presença de forte infl. ext. Resolução conflito em qualquer transição para a instrumental	Resolução de conflito em qualquer transição para esta configuração. Superpolíticação na coalizão externa em presença de forte administração interna	Renovação de uma organização politizada para salvá-la. Superpolíticação das coalizões internas e externas na presença de um líder perspicaz. Resolução de conflitos nas transições para a autocrática	Resolução de conflitos em qualquer transição para a missionária	Resolução de conflitos na transição da autocrática p/ a meritocrática ou na renovação da meritocrática. Resolução de conflitos em qualquer transição p/ a meritocrática	Intensificação dos conflitos numa organização politizada: ruptura de alianças débeis; moderação do confronto através de alianças instáveis, etc.

ser mais leais às suas associações profissionais, visto que a socialização é parte básica de suas formações profissionais.

A condição básica para a existência deste tipo de configuração é a existência de uma estrutura operacional tecnicamente complexa, ou a necessidade de lidar com tecnologias também complexas, exigindo assim profissionais com alto nível de especialização.

6- Organização arena política

A característica básica desta configuração é o conflito, tanto na coalizão externa, que é dividida, quanto na interna, que é politizada.

Pressões conflitivas, normalmente, são impostas de fora da organização e os jogos políticos são então disputados internamente. Na melhor das hipóteses, a organização é dirigida visando a atender um grande número de restrições ou metas pessoais; na pior, suas energias são despendidas em jogos e negociações políticas.

Algumas vezes, em não havendo um foco natural do poder, o conflito flui naturalmente; outras vezes, existem duas ou mais concentrações de poder incompatíveis entre si, resultando em conflito entre as coalizões interna e externa, ou mesmo interiormente a cada uma delas.

Apesar de aparecer como disfuncional, esta configuração não é necessariamente uma aberração, pois funciona como um meio necessário na transição de uma para outra configuração natural.

Seu aparecimento se dá quando a organização experimenta um desafio à configuração do poder existente, conflitos entre seus influenciadores dominantes, ou ainda, quando existem forças de poder equivalentes, mas irreconciliáveis na organização.

CARACTERÍSTICAS GERAIS E MOTIVOS PRINCIPAIS DAS TRANSIÇÕES DAS CONFIGURAÇÕES NATURAIS

O quadro 3 (pg. 13) é disposto de forma a sintetizar, de forma comparativa, algumas das características principais das configurações de poder organizacional, de que trata a teoria.

Já o quadro 4 (pg. 14) resume as principais causas que geram as transições entre

aquelas configurações naturais, consolidando assim uma estrutura referencial teórica.

CONCLUSÃO

Obviamente, no mundo real, nenhuma organização será exatamente idêntica a esses "tipos genuínos" teóricos, visto que

Não havendo um foco natural do poder, o conflito flui naturalmente; outras vezes, existem duas ou mais concentrações de poder incompatíveis entre si, resultando em conflito.

suas criações tiveram como objetivo básico facilitar a dedução de tendências, sendo pois oferecidos como uma estrutura de referência.

Fica claro o intento do autor em deduzir uma teoria descritiva e sistemática que possa crescer, de forma indutiva, com base em dados observáveis no mundo real, na direção de um paradigma.

Por outro lado, não escapa, ao observador mais atento, a tendência prescritiva que emana dessa teoria, o que o autor não nega.

É crença de Mintzberg que prescrever faz parte do trabalho do profissional, para que se possa achar melhores enfoques na execução de políticas. Em outras palavras, ele acredita que a melhor prescrição vem da aplicação de conhecimentos conceituais sobre um fenômeno, dentro de um contexto específico e conhecido, destacando que uma boa teoria descritiva, nas mãos certas, é um instrumento prescritivo, talvez o melhor de todos.

Nessa linha, é importante destacar nesta conclusão, que se estas idéias não forem tomadas como visão do mundo, e assim mantidas no *status* de estrutura referencial teórica, então, sim, poderão contribuir em alto grau para o entendimento de questões relativas ao poder que permeiam as organizações.¹⁰ □

10. Sinceros agradecimentos ao Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero da EAESP/ FGV pelas orientações.