
Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática

*José Luiz Thadeu Pereira Martins
Maria das Graças Torres da Paz*

“... o comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários jogadores, chamados de influenciadores, tentam controlar as decisões e ações da organização.”

Henry Mintzberg

Os autores agradecem ao Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) por permitir a identificação do estudo de caso e por apoiar a realização da pesquisa.

Recebido em dezembro/1998
2ª versão em março/1999

“Tem-se que mudar tudo, para ficar tudo como está”, dizia o poderoso personagem de Burt Lancaster, no meio de uma revolução republicana na Sicília, no filme *Il gattopardo*. As decisões das pessoas refletem a percepção que elas têm do jogo do poder e do seu envolvimento com as situações. Certamente, isso acontece em empresas e em outras organizações. Embora interesse a muitos compreender e lidar com essas percepções de poder e de envolvimento, para orientar ou controlar o desempenho organizacional, pouco tem sido explorado dos dois temas de modo interligado. É essa lacuna que se pretende diminuir com este estudo da relação entre as formas com que o poder se configura em uma organização e o comprometimento das pessoas com a mesma organização. Para tanto, focaliza-se o período no qual uma empresa realiza seu processo de transformação organizacional e de adequação às mudanças do seu ambiente competitivo. Confronta-se o **antes** e o **depois** desse processo de mudança empresarial.

Quando ao **poder nas organizações**, há inúmeras visões que variam com o foco escolhido e se associam às noções de influência, de autoridade ou de energia. O poder, em geral, refere-se à probabilidade de uma pessoa exercer a sua vontade a despeito de qualquer resistência, definição usada por Max Weber em 1947, conforme Bacharach & Lawler (1982). Essa visão se amplia para focalizar o poder como a interação de atores sociais (Pfeffer, 1981) e, desse modo, desloca o foco para a dinâmica dos processos organizacionais. Incluem-se, assim, os indivíduos e seus agrupamentos organizacionais no jogo de atingir objetivos ou para conseguir resultados desejados. A tendência atual acentua o poder organizacional mais como exercício de influência do que de autoridade (Pettigrew & McNulty, 1995).

José Luiz Thadeu Pereira Martins, Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), Engenheiro Eletricista pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Pós-Graduado em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) e em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), é Coordenador do Processo Corporativo de Inovação e Qualidade do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro).

E-mail: jlthadeu@serpro.gov.br

Maria das Graças Torres da Paz, Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP), Psicóloga pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), é Diretora do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), Professor-Adjunto da UnB em Psicologia Organizacional. Desenvolve pesquisas na área de diagnóstico organizacional com linhas de pesquisa em Poder e Justiça nas organizações.

E-mail: torrespaz@uol.com.br

Também se depreende das revisões de literatura que há uma polarização — o olhar por dentro e o olhar por fora — quanto ao estudo das organizações e do poder. O olhar por dentro das organizações focaliza a divisão do trabalho, com ênfase nos conflitos de interesses ou na administração das tarefas ou, ainda, nos porquês psicológicos dos comportamentos pessoais. Tal ponto de vista reúne sociólogos marxistas ou weberianos, teóricos de administração, psicólogos industriais e antropólogos culturais. Já o olhar por fora das organizações é típico de economistas e de cientistas políticos, atentos ao jogo de poder entre as organizações, assim como entre essas e os consumidores, os cidadãos, os contribuintes e os sem-organização.

Em ambos os olhares há a tendência de reconhecer que as organizações vivem ordens politicamente negociadas. Nelas, os atores sociais ou os jogadores do poder estão sempre envolvidos em alguma forma de transação de interesses e, para tanto, formam coalizões que potencializam suas chances. Mintzberg (1983) estuda essas coalizões do ponto de vista da organização e propõe uma tipologia de configurações de poder, de modo a caracterizar a estrutura e o fluxo do poder organizacional, vivido e criado por seus influenciadores. Desse modo, o poder passa a ser visto como a capacidade de efetivar ou afetar os resultados organizacionais.

Quanto ao **comprometimento organizacional** — o processo de escolha individual por uma organização e não por outra para trabalhar, o popular “vestir a camisa” —, há muitas definições disponíveis que são, conforme Bastos (1994a; 1994b), resumidas em cinco enfoques:

- afetivo — identificação e envolvimento com a organização;
- calculativo — avaliação de investimentos e de recompensas;
- sociológico — relação de autoridade e de subordinação;
- normativo — internalização de pressões normativas de comportamento;
- comportamental — manutenção de determinadas condutas e de consistência entre elas e certas crenças.

O comprometimento afetivo e o calculativo têm prevalecido nos estudos mais recentes. No enfoque afetivo (a tendência predominante nos estudos brasileiros, conforme Borges-Andrade, 1994), o comprometimento é entendido como um processo no qual o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. No enfoque calculativo, concebe-se o comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não integrante da organização. Na visão calculativa, o comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de tro-

cas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, baseado no processo individual de ajustamento a posições sociais (Bastos, 1994a; 1994b).

Há muita pesquisa das variáveis predictoras do comprometimento organizacional. Observa-se com Borges-Andrade (1994) que, no cenário internacional, os preditores mais relevantes envolvem fatores pessoais relativos ao emprego, ao planejamento e ao manejo de atividades, bem como à qualidade da liderança exercida por gerentes. No Brasil, tem-se uma percepção diferente: são mais significativos o progresso ocupacional proporcionado pela organização, a justiça na gestão de recursos humanos e a imagem externa da organização. Distintamente do que se relata no exterior, em que variáveis de nível micro do indivíduo são preponderantes, no Brasil têm tido mais importância preditiva as variáveis de nível macro, as relativas a aspectos mais gerais da organização como um todo. É justamente nessa linha de variáveis do nível macro que está a ênfase do presente estudo.

Quanto à **correlação entre poder e comprometimento organizacional**, boa parte dos estudos restringe-se ao poder em nível individual, como atributo de cargos de chefia, tipo de autoridade exercida, eficiência e capacidade de liderança. Alguns sublinham que os executivos com elevado desejo de realização obtêm mais controle e *feedback* no seu trabalho e, assim, propiciam mais integração e coesão dos membros da organização. Outros buscam comprovar a influência do líder (gerente ou supervisor) no comprometimento do subordinado e indicam que o comprometimento aumenta quando se percebe uma liderança comprometida com objetivos que favoreçam a todos os membros envolvidos.

Outra visão do poder focaliza a capacidade de decisão, de autonomia e de participação. São estudos que apontam relação diretamente proporcional entre *empowerment* e comprometimento. Miller & Dröge (1986) observaram que o uso de instrumentos integradores e de coesão nas organizações favorece o comprometimento; Ekman Philips (1990) verificou que é possível gerar força coletiva e conseqüente comprometimento com uma estruturação operacional em grupos de trabalho, com a realização de atividades para atingir metas compartilhadas em cada grupo, juntamente com lideranças que favorecem o diálogo. Panunzi (1995) observou que, enquanto a dispersão da propriedade concede às gerências um poder discricionário, a concentração da propriedade resulta em monitoramento mais próximo, menos iniciativa gerencial e menor comprometimento organizacional.

No entanto, de todo o conjunto dos estudos acerca do poder e do comprometimento organizacional sobressai a abordagem integradora de Mintzberg (1983), em que se articulam os processos do indivíduo com os da organização, por meio de sistemas de (mútua) influência. Focaliza-

se o processo de formação ideológica de identificação e envolvimento dos indivíduos com a organização. São também estabelecidas as correspondências entre os tipos de comprometimento e cada uma das configurações de poder, possíveis em uma organização.

O conjunto das **configurações de poder** de Mintzberg (1983) preenche uma lacuna de compreensão da dinâmica do poder organizacional, do ponto de vista da organização, por considerar os sistemas de influência e as coalizões de influenciadores externos e internos à organização. Os sistemas de influência de uma organização são os de autoridade (personalizada ou burocrática), o profissional, o ideológico e o político. Eles caracterizam os cinco tipos de coalizão interna à organização. Já as coalizões externas se caracterizam como passivas, divididas ou dominadoras, conforme o grau de convergência e de capacidade para exercer influência na organização. Uma breve descrição das principais configurações de poder complementar a compreensão para o contexto deste estudo.

A **configuração Instrumento** é característica de uma organização que serve a um influenciador (ou a um grupo convergente) que lhe é externo e, ao mesmo tempo, é focado em objetivos claros e operacionais. Esse influenciador possui uma prerrogativa legal ou controla algo crítico de que depende a organização. O sistema de influência predominante é o de autoridade. Os controles de tipo burocrático são mais efetivos para esse tipo de configuração, para realizar as metas operacionais determinadas pelo influenciador externo. O sistema técnico produtivo é simples ou padronizado de modo a empregar trabalho com pouca exigência de qualificação. Os que trabalham na organização se empenham em virtude de um sistema impositivo de compensações e de vantagens.

A **configuração Sistema Fechado**, assim como a Instrumento, tem como sistema de influência predominante o da autoridade exercida pela administração, além de um controle do tipo burocrático e um sistema técnico produtivo simples, estável ou padronizado, de modo a diminuir a exigência de qualificação para os trabalhos. A diferença em relação à configuração Instrumento é que os influenciadores externos formam uma coalizão externa passiva, estão dispersos e não organizados para pressionar a organização. As organizações, nessa configuração, são as mais amadurecidas e estão dedicadas à sua sobrevivência principalmente. Os que trabalham na organização, nessas condições, já desenvolveram também alguma forma de corporativismo em seu benefício.

A **configuração Autocracia**, assim como a Sistema Fechado, está envolvida com uma coalizão externa passiva e tem o sistema de influência de autoridade como predominante, mas aí termina a semelhança, pois tem o controle personalizado na figura do principal dirigente. Este

dispensa burocracias, não dá espaço para jogos políticos e exige lealdade. Esse tipo de organização se empenha para realizar quaisquer metas desejadas pelo chefe. Nessas condições, as autocracias seriam pequenas organizações, com pouca visibilidade externa, de modo a permitir um controle personalizado. Seriam organizações jovens ou dirigidas por seus fundadores (no caso das antigas); as que funcionam em ambientes simples e dinâmicos; as que têm líderes muito fortes; ou as que estão enfrentando severas crises.

A **configuração Missionária** é a que tenta influenciar a coalizão externa e o seu ambiente para realizar ou expandir a sua missão. Seus membros compartilham as mesmas crenças e valores. Envolvem-se ou são doutrinados, de modo a alinharem-se para o que têm de fazer sem precisar de controles burocráticos, pois integram-se em uma mesma ideologia e por suas metas. A organização tem uma história, uma saga e a experiência de um líder carismático, no seu surgimento, que marcou a organização. Sua missão é clara, atrativa para os seus membros e os induz ao voluntariado. Nessas condições, a organização funciona com um sistema de influência do tipo ideológico e um sistema técnico simples e de pequenas proporções.

A **configuração Meritocracia** focaliza sua potência na sua especialização e tem como suporte o corpo de especialistas e a coalizão interna profissional. Não faltam, porém, disputas e jogos políticos internos, na proporção em que se reunirem diferentes tipos de especialistas envolvidos em diferentes projetos ou atividades de importância estratégica. A coalizão externa e as suas pressões são habilmente neutralizadas. A organização tem como sistema de influência predominante o dos especialistas; funciona em um sistema técnico complexo e não operacional, acessível apenas aos próprios especialistas. Estes são integrados ao trabalho por meio de treinamento intensivo, em geral anterior ao emprego ou obtido por contínua transferência de conhecimento ao longo do convívio com outros especialistas. A lealdade dos especialistas é mais com a sua especialidade ou com a imagem profissional do que com a organização.

Por fim, a **configuração Arena Política** vive o conflito na coalizão externa e na interna. Se o conflito for muito grande e não for resolvido logo, pode acabar com a organização. O sistema de influência predominante é o político. A Arena Política é, em geral, transitória e surge para resolver crises ou distorções das outras configurações. Ela surge para que a organização encontre o seu rumo ou se adapte a uma impactante mudança de contexto externo, político, econômico ou tecnológico, para a qual a organização não conseguiu resposta. Nessas condições, o jogo político parece mais intenso, as vozes se extremam, as saídas são freqüentes e a lealdade ausente. No pior caso,

os resultados não alcançam alvos, gasta-se toda a energia nas disputas e barganhas. No melhor caso, mantêm-se as aparências e atende-se primeiro ao que for obrigatório e, em segundo lugar, às metas pessoais. A Arena Política pode surgir também em um vazio de poder ou de focalização para que a organização acorde ou se refocalize.

Essas configurações seriam tipos ideais ou tipos puros, refletiriam tendências comuns da realidade e não uma descrição precisa da realidade. Seriam como caricaturas ou simplificações da realidade para facilitar a visualização. Elas estão relacionadas no quadro 1, conforme a nomenclatura dada por Mintzberg (1983).

Quadro 1
Configurações de Poder

Coalizão Interna	Coalizão Externa		
	Passiva	Dividida	Dominadora
Personalizada	Autocracia	-	-
Burocrática	Sistema Fechado	-	Instrumento
Profissional	Meritocracia	-	-
Ideológica	Missionária	-	-
Politizada	-	Arena Política	-

Mintzberg (1983) desenvolve exaustivamente a formulação dessas seis configurações. Elas representam tipos puros, idealizados, mais funcionais, com menos condições de conflitos ou tensões do que as demais possibilidades resultantes das combinações entre os tipos de coalizão externa e coalizão interna. Na realidade, há um convívio dessas configurações e de suas características em uma mesma organização. As configurações indicam uma situação de ajustamento que possibilita efetividade para os resultados da organização, mas sempre inclui um jogo entre os influenciadores, o qual pode chegar a proporções que provocam mudanças.

As **transições entre as configurações de poder** refletem as mudanças no jogo de poder organizacional. Pode-se visualizar a vida de uma organização em ciclos de início, meio e fim ou de reinício em uma situação distinta da inicial. Cada um desses momentos se associaria a uma configuração mais característica, conforme a natureza da orga-

nização focalizada. No entanto, as condições externas do ambiente de uma organização podem mudar inesperadamente. Influenciadores podem entrar ou sair, a tecnologia pode surpreender e tudo pode acontecer. Essas mudanças podem levar uma organização para destinos imprevisíveis e mudar uma configuração predominante para outra qualquer.

Segundo Mintzberg (1983), há três caminhos característicos: de especialização (*expertise*), de ideologia e de burocracia. Neles, as organizações passam por quatro estágios: formação, desenvolvimento, maturidade e morte, conforme a natureza e as configurações mais características. As organizações surgem como Autocracias e as que sobrevivem desenvolvem-se como Instrumentos ou Missionárias ou simplesmente crescem. Algumas, entretanto, poderiam passar diretamente ao estágio mais amadurecido do Sistema Fechado ou da Meritocracia. Todas as transições, exceto da Autocracia para a Missionária, envolveriam uma etapa intermediária de Arena Política, sob a forma de confrontações e de formação de alianças, conforme Mintzberg (1983). Esses ciclos de transição se encontram representados na figura 1 (em que o símbolo de três tracinhos horizontais indica aterramento, como uma das alternativas pós-Arena Política).

Evitados os desvios, "forças intrínsecas tendem a dirigir as organizações ao longo dos caminhos indicados no modelo, provavelmente os mais comuns, desde o nascimento até a morte das organizações (...) mas, na realidade, (...) apenas algumas organizações viajam (inteiramente) as trilhas ali desenhadas" (Mintzberg, 1983:514). Sistemas Fechados ou Meritocracias seriam mais duradouras, teriam maior capacidade de renovação, mas, em contrapartida, tenderiam a se politizar excessivamente, o que poderia acarretar o declínio ou mesmo a morte da organização. A Autocracia também funciona como uma figura mista de coringa e de herói capaz de emergir nas crises e

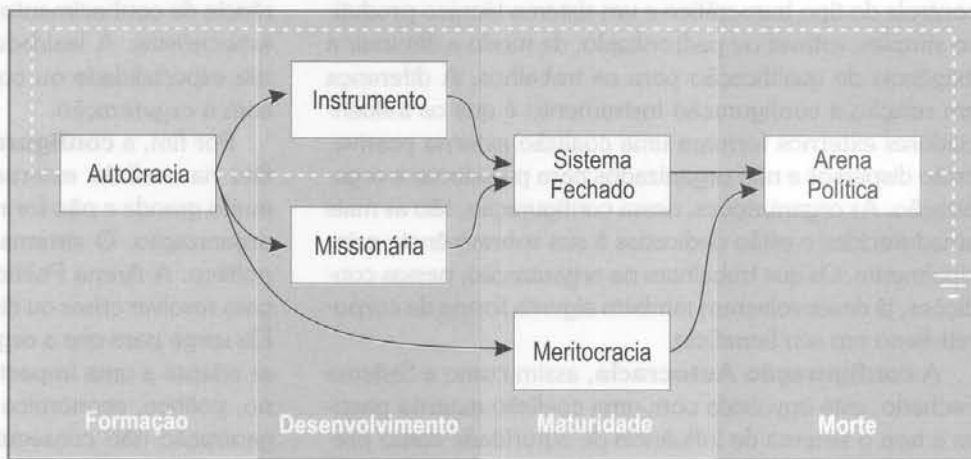


Figura 1: Modelo de Estágios de Desenvolvimento Organizacional

de conduzir a renovação da organização em crise, se essa não for uma Arena Política total e persistente.

A **conexão entre poder e comprometimento organizacional** dá-se na perspectiva das configurações de poder. São os enlaces de **aceitação**, de **vínculo** e de **esforço** que estruturam o processo de comprometimento organizacional e viabilizam a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização, com a ideologia organizacional. Essa ideologia constitui "o sistema de crenças acerca da organização, o qual é compartilhado com os outros membros e a distingue de outras organizações" (Mintzberg, 1983:153).

Trata-se dos sistemas de influência — o de ideologia, em especial —, por intermédio dos quais os indivíduos participam do jogo do poder organizacional como influenciadores. O processo de participação determina o processo de identificação e envolvimento, tanto quanto é por ele determinado. O tipo de comprometimento afetivo ou calculativo está presente na caracterização das configurações de poder e indica uma ponte entre elas e o comprometimento organizacional.

Vale observar que a formulação da teoria do poder organizacional por Mintzberg (1983) ocorre na mesma época (de 1973 a 1983) da formulação da teoria do comprometimento organizacional por Mowday, Porter & Steers (1982), e que a compreensão do fenômeno converge nesses estudos marcantes em seus respectivos campos, apesar das diferenças nas designações (identificação natural/comprometimento afetivo; identificação calculista/comprometimento calculista).

Compatibilizadas as designações, a configuração Missionária associa-se à maior expressão do comprometimento afetivo, como identificação natural ou evocada; a configuração Sistema Fechado associa-se com a maior expressão do comprometimento calculista; a Autocracia está associada tanto ao afetivo quanto ao calculista, mas com menor expressão do que as configurações anteriores; a Meritocracia também se associa a ambos nesse nível de menor expressão, porém mais com o afetivo e menos com o calculativo, por meio dos processos de seleção, evocação e profissionalização dos especialistas; a Instrumento associa-se a um mínimo de comprometimento afetivo ou calculativo em relação às configurações anteriores; e a Arena

Política associa-se com pouco ou nenhum comprometimento de qualquer espécie. Uma visualização das associações do comprometimento organizacional com as configurações de poder é apresentada no quadro 2, de modo a explicitar a conexão.

Essa convergência parece não ter sido explorada até agora, salvo na pesquisa que originou este trabalho (Martins, 1998), uma vez que não se registram outras publicações de estudos ou pesquisas que a ela façam referência.

OBJETIVOS

Os estudos e pesquisas sobre o poder e o comprometimento organizacional evidenciam a falta de pesquisas empíricas que:

- privilegiem o ponto de vista organizacional;
- incluam tanto os indivíduos como o ambiente externo à organização;
- apliquem instrumental adequado a pesquisas para caracterização do poder na perspectiva organizacional;
- focalizem os fenômenos organizacionais na evolução do tempo, de modo a comparar diferentes momentos.

No presente estudo, considera-se o conjunto das lacunas apontadas e busca-se contribuir para supri-las nos limites de uma situação empresarial, ao analisar-se o caso do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), empresa pública do Ministério da Fazenda.

Tem-se, assim, por objetivos:

- verificar se há variação nas configurações de poder percebidas antes e depois do processo de mudança organizacional do Serpro;
- verificar se há variação do nível de comprometimento organizacional entre o antes e o depois do processo de mudança organizacional do Serpro;
- determinar o peso relativo das configurações de poder (entre outras variáveis preditivas) na explicação do comprometimento organizacional no Serpro, em seu período de mudança organizacional.

Antes da formulação das hipóteses, apontam-se algumas considerações da teoria do poder organizacional aplicáveis às características específicas do Serpro e da trans-

Quadro 2

Comprometimento Organizacional Associado às Configurações de Poder

Configurações	Sistema Fechado	Autocracia	Missionária	Meritocracia	Arena Política
Instrumento					
Comprometimento					
Mínimo	Calculista	Calculista ou Afetivo	Afetivo	Afetivo ou Calculista	Pouco ou Nenhum

formação que essa organização inicia, a partir de 1995, com uma reestruturação global, motivada tanto por mudanças no seu ambiente externo quanto por alterações de ordem eminentemente técnica nas demandas do tipo de serviço executado (Martins, 1996):

- em geral, uma organização apresenta combinações de diferentes configurações e essa composição se altera ao longo da vida organizacional;
- um processo de intensa mudança, de reestruturação global, acentua as condições para a configuração de Arena Política;
- o fato de o Serpro ter sido criado e ser mantido com uma finalidade específica pelo Governo potencializa algumas características da configuração Instrumento;
- constituir uma empresa de serviços de tecnologia complexa potencializa o exercício do poder pelos especialistas e, assim, algumas características da configuração Meritocracia;
- com mais de 30 anos de existência institucional, a organização já evidencia um nível de maturidade e um nível de controle burocrático que potencializam algumas características da configuração Sistema Fechado;
- a ideologia da organização não se encontra documentada ao longo da história da empresa, exceto de forma fragmentada e dispersa em relação a alguns períodos entrecortados, o que caracteriza uma fraca configuração Missionária;
- uma observação adicional faz-se necessária quanto à nomeação que se empregará daqui por diante para as configurações de poder, uma vez que na sua medição as configurações Instrumento e Arena Política têm-se fundido num único fator, o qual foi denominado por Paz (1997) de Instrumento Partidário.

Assim, neste trabalho, assumiu-se as seguintes **hipóteses**:

- **Primeira** — os escores do comprometimento organizacional e das configurações de poder deveriam ser afetados pelo processo de transformação organizacional da empresa estudada, de modo a diferenciar os resultados de 1998 em comparação aos de 1995.
- **Segunda** — as configurações Instrumento Partidário, Meritocracia e Autocracia seriam percebidas como predominantes em relação às configurações Missionária e Sistema Fechado.
- **Terceira** — em relação às variáveis demográficas e funcionais dos empregados, as configurações de poder acrescentariam significativa explicação para a variância do comprometimento organizacional.

DADOS

A organização em foco, o Serpro, está entre as maiores empresas de serviços de informática no Brasil (incluído

o setor privado). É referência técnica e operacional do setor de informática pública no País e no exterior. Foi criada, em 1964, como empresa estatal viabilizadora da gestão de informações fiscais e de administração pública em nível federal. Fornece e opera sistemas com tecnologia de informação adquirida, desenvolvida ou integrada na empresa. Presta serviços em rede que abrange todo o território nacional, com volume de ordem superior a um bilhão de transações *on-line* anuais. Seus sistemas são conhecidos por siglas ou expressões, como Siscomex, Rais, Renavam, Siafi, Siape, IRPF, Receita-Net, Rede-Governo, e já estão inseridos nas esferas econômicas e sociais da vida do Governo, das empresas e dos cidadãos brasileiros. Tem sede em Brasília, dez regionais distribuídas pelo território nacional e aproximadamente 11 mil funcionários.

Nos dez anos que antecederam a primeira coleta de dados para esta pesquisa, passaram pela organização dez Diretores-Presidentes, designados por quase igual quantidade de Ministros da Fazenda e quase a metade de Presidentes da República; o número de empregados do Serpro (em todo o País) diminuiu em torno de 50%; e a demanda de serviços mudou para maior em complexidade e valor de serviços.

Durante o período da pesquisa, de 1995 a 1998, houve só um Diretor-Presidente, um Ministro da Fazenda e um Presidente da República; continuou-se reforçando a redução governamental sobre as empresas públicas; o número de empregados do Serpro diminuiu ainda 20% (em todo o País) por programas de autodesligamentos incentivados; o volume de negócios da empresa aumentou em 50%; e a complexidade dos serviços acompanhou o delírio da informática com a Internet. Nesse período, a organização adotou como estratégia de administração um processo de transformação empresarial, com base conceitual nos Critérios de Excelência da Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 1995); mudou a estrutura de comando funcional e regionalizada para uma organização orientada por serviços e por clientes, com coordenação centralizada na sede; reformulou os serviços e substituiu o parque de equipamentos; resolveu, com seus clientes maiores e tradicionais, as crises de relacionamentos e de tecnologias resultantes do período anterior; investiu em treinamento técnico e gerencial, em recursos técnicos individualizados e em melhoria das instalações de trabalho; manteve os salários e benefícios em níveis médios e compatíveis com o mercado; e obteve a sistematização, em níveis pacíficos, do diálogo com as representações sindicais. Os dois momentos de coleta de dados deram-se em períodos de negociação coletiva de salários e de benefícios, tanto em 1995, eclosão do processo de transformação empresarial para superar as crises, como em 1998, consolidação desse processo.

A **população**, para efeito desta pesquisa, é constituída somente dos funcionários da sede e da regional de

Brasília: em 1995, 1.338 e, em 1998, 1.322 funcionários. Há três cargos (analistas, técnicos e auxiliares) de dois tipos (informática ou suporte) que se estendem a todos os empregados e chefias. Há predominância de escolaridade de Terceiro e Segundo graus. Há predominância masculina e a maioria das pessoas é casada. A média de idade é de 40 anos. A média de tempo de empresa é de 15 anos. Oitenta por cento da população têm mais de dez anos de empresa. As demissões, no período estudado, deram-se, em sua maioria, espontaneamente ou por programas de desligamento incentivado financeiramente. Nas instalações de Brasília, as entradas por admissões e transferências praticamente compensaram as saídas de pessoal, de modo que o quantitativo dessa população se manteve estável.

A **seleção de amostras** deu-se por sorteio com randomização simples com base nas matrículas de empregados. Em 1995, obteve-se 66% de retorno. Dos 300 funcionários selecionados, 200 responderam. Em 1998, o retorno foi de 70%: de 400 funcionários, 281 responderam. As perdas por falhas ou omissões excessivas de preenchimento já estão descontadas nesses números e foram inferiores a 3%. Aumentou-se em 33% (de 15% para 20%) a proporção das amostras em relação à população, visando à obtenção de condições mais favoráveis aos tratamentos de estatística multivariada pretendidos.

Foram utilizados **três instrumentos** para a obtenção dos dados:

- Para os dados pessoais e do trabalho (variáveis demográficas e funcionais) foi usado um formulário com sexo, estado civil, idade, escolaridade, cargo, tipo de cargo, tempo de empresa, exercício de chefia, local de trabalho.
- Para as percepções relativas às configurações de poder foi utilizada a **Escala de Configuração do Poder Organizacional**, construída e validada por Paz (1997). Composta por 40 itens, em escalas *Likert* de cinco níveis (0 a 4) que resultam em cinco fatores (Instrumento Partidário, Autocracia, Meritocracia, Missionária e Sistema Fechado), cujos índices de confiabilidade (*alpha* de Cronbach) registrados são superiores a 70% (Paz, 1997).
- Para o comprometimento organizacional afetivo foi usado o questionário *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) proposto originalmente por Mowday, Steers & Porter (1979) e adaptado para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff & Silva (1989), na versão reduzida com nove itens e validada por Bastos (1992). Essa versão é constituída por escalas *Likert* de 1 a 7 pontos e, também, por um único fator com índice de confiabilidade (*alpha* de Cronbach) de 87% e uma correlação de 97% com a escala original. Cumpre observar que se introduziu, nesta aplicação, uma nova visualização das âncoras (“discordo etc.”, “concordo etc.”)

dos níveis de pontuação, o que poderia alterar as características de confiabilidade do instrumento. Então, procedeu-se à análise fatorial dos nove itens, da qual resultou igualmente um único fator, com índices de confiabilidade (*alpha* de Cronbach) de 85,7% em 1995 e 88,4% em 1998 (em matrizes com índices KMO de 89% e 90,7%, respectivamente), confirmando a inovação introduzida.

Para a **obtenção dos resultados**, conforme se pode observar em Martins (1998), procedeu-se à análise fatorial confirmatória para o instrumento de comprometimento organizacional afetivo. Foram realizados os testes de comparação (intra e entre amostras) dos escores para o comprometimento organizacional e as configurações de poder. Foi feita a análise de regressão múltipla do tipo hierárquico para verificar o quanto as configurações de poder acrescentam de explicação para o comprometimento organizacional. Os resultados de cada tipo de análise foram destacados em itens a seguir:

- as matrizes de correlações entre as variáveis apresentavam ótimas condições de fatorabilidade (índices KMO de 89% e 90,7%), melhores para a maior amostra (1998);
- o índice de confiabilidade do fator comprometimento organizacional foi muito bom em ambas as amostras (*alpha* de Cronbach de 0,857 e 0,907);
- todos os escores de uma amostra revelaram-se idênticos aos da outra, obtida três anos depois (uso do teste *t*);
- os escores de comprometimento organizacional são considerados altos e positivos e estão no nível de 73% (da respectiva escala) em ambas as amostras;
- os escores de configurações de poder são significativos entre si e apresentam igualdade em duplas dentro de cada amostra (uso da análise de variância *one-way ANOVA* complementada pelo teste de *Bonferroni*): Instrumento Partidário com Autocracia (1995 e 1998), Meritocracia com Missionária (1995), Missionária com Sistema Fechado (1998);
- em ambas as amostras, a configuração preponderante é a Instrumento Partidário, sombreada pela Autocracia e, em seqüência, a Meritocracia, a Missionária e a Sistema Fechado;
- o modelo inicial de 13 variáveis conseguiu explicação de 40,8% em 1995 e 46% em 1998 para a variância do comprometimento organizacional; porém, apenas metade das variáveis exibia índices de correlação significativos;
- modelos simplificados (com apenas as variáveis significativas) conseguiram explicação de 38,4% em 1995 e 44,9% em 1998 para a variância do comprometimento organizacional;
- nessa explicação da variância do comprometimento organizacional, as configurações de poder forneciam os

- 30% quando consideradas depois das variáveis demográficas e funcionais (que davam os outros 15%), aproximadamente para as duas amostras;
- a contribuição das configurações de poder passaria para os 40% se elas entrassem na frente das outras variáveis (que passariam a apresentar os outros 5%) nos cálculos de regressão múltipla hierárquica;
- considerando as variáveis nos modelos preditivos, a contribuição relativa das configurações de poder representou 75% e a das demais variáveis 25% na explicação da variância do comprometimento organizacional, aproximadamente;
- cada modelo simplificado incluiu seis ou cinco variáveis; contudo, apenas as relativas às configurações Missionária e Sistema Fechado foram permanentes em ambas as amostras.

Os resultados estatísticos podem ser verificados nas tabelas 1 e 2.

DISCUSSÃO

Na **discussão dos resultados** trata-se, inicialmente, dos dois primeiros objetivos relativos ao antes e ao depois do processo de mudança organizacional do Serpro:

- verificar se há variação nas configurações de poder percebidas;
- verificar se há variação no nível de comprometimento organizacional.

Surpreendentemente, os escores de uma amostra revelaram-se idênticos aos da outra, obtida três anos depois, tanto para o comprometimento organizacional como para as configurações de poder. Contrariamente ao esperado, os escores não foram afetados pelo processo de transformação empresarial do Serpro. Vale, todavia, um esforço para compreender esse resultado em relação ao histórico empresarial e aos grupos de pessoas envolvidas. Para tanto, segue-se uma tentativa de interpretação dos números obtidos.

O comprometimento organizacional permaneceu inalterado no escore 5,38 em uma régua de 1 a 7 (na qual 4 é a indiferença "nem discordo e nem concordo"; 5 corresponde a "pequena concordância" e 6 a "média concordância"). Tal significado deve ser referido ao histórico de agudização estrutural do desemprego e à crise de decadência de auto-imagem vivida intensamente na empresa estudada durante, pelo menos, os dez anos que antecederam o período de amostragem. Esse tempo foi marcado tanto pelas incertezas das radicais mudanças do seu setor de atuação (informática) quanto pelo intenso questionamento político relativo à adequação das empresas estatais às prioridades do Estado ou da Sociedade. A realidade desses fatos foi vivenciada pelos indivíduos, cujos comportamentos, habilidades e atitudes foram desafiados a participar, ou não, no processo de transformação organizacional.

Talvez a vivência anterior às medições da pesquisa tenha produzido uma população amadurecida e estabilizada no seu relacionamento organizacional. Com idade média de 40 anos e tempo médio de 15 anos de empresa, as pessoas envolvidas já tiveram oportunidade de acumular experiência organizacional e desenvolver sensibilidade e crítica para a avaliação desses momentos de mudança. Desse modo, seriam capazes de destacar o principal do acessório, embora pudessem envolver-se em ambos simultaneamente. Essa estabilização estaria reforçada por quase não ter havido admissões desde 1988 (menos de 5%).

Tabela 1

Resumo das Análises de Confiabilidade e Descritivas

Resumo dos Resultados	1995	1998		
Resultados das Análises de Confiabilidade				
• Comprometimento Organizacional				
- KMO da Matriz R	0,89	0,90		
- Alpha de Cronbach	0,85	0,88		
Resultados das Análises Descritivas*				
Escore dos Fatores				
• Comprometimento Organizacional - Escala de 1 a 7	5,38	73%	5,35	73%
- Observação: Idênticos escores em 1995 e 1998, se p<0,01				
• Configurações de Poder - Escala de 0 a 4				
- Observação: Idênticos os escores de 1995 em relação aos de 1998, se p<0,01				
1. Instrumento Partidário (a)	2,51	63%	2,34	59%
2. Autocracia (a)	2,35	59%	2,29	57%
3. Meritocracia (b)	2,09	52%	2,12	53%
4. Missionária (b)(c)	2,05	51%	1,96	49%
5. Sistema Fechado (c)	1,81	45%	1,83	46%
(a) idênticos entre si os escores nas mesmas amostras, se p<0,05				
(b) idênticos entre si os escores na amostra de 1995, se p<0,05				
(c) idênticos entre si os escores na amostra de 1998, se p<0,05				

* Os percentuais são relativos à amplitude das respectivas escalas de cada instrumento.

Tabela 2
Resumo das Análises de Regressão

Resultados das Análises de Regressão	1995	1998
Modelo Inicial		
• R ² (explicação da variância) do comprometimento organizacional	0,408	0,465
Modelo Simplificado		
• R ² (explicação da variância) do comprometimento organizacional	0,384	0,449
• Variação de R ² dada pelas variáveis demográficas e funcionais	0,100	0,128
• Variação de R ² dada pelas configurações de poder	0,284	0,321
• β (coeficientes padronizados) das variáveis no modelo		
- Tempo de empresa	0,172	-
- Cargo	0,155	-
- Meritocracia	0,134	-
- Missionária	0,294	0,206
- Sistema Fechado	0,246	0,429
- Instrumento Partidário	-0,163	-
- Escolaridade	-	-0,135
- Exercício de chefia	-	0,160
- Local de serviço	-	0,160

Na linha do improvável, não se havia equacionado, até então, uma possível curva associada ao enrijecimento de uma cultura organizacional, o que se evidenciaria em medições de respostas a questionários, como nesta pesquisa. Os escores encontrados estariam na faixa de pequena elasticidade daquela curva ainda desconhecida. Mas, voltando ao mais visível, o que se obteve foi apenas um escore de "pequena concordância". Algum impacto da eclosão do processo de transformação deve ter incomodado as pessoas mais no primeiro momento, 1995, do que no segundo, 1998, quando já se deveria manifestar uma acomodação ao jogo do comprometimento calculista e às ingênuas identificações naturais que as pessoas fazem com as suas organizações.

Confirmou-se, porém, a segunda hipótese (as configurações Instrumento Partidário, Meritocracia e Autocracia seriam percebidas como predominantes em relação às configurações Missionária e Sistema Fechado), conforme a ordenação de configurações que se repete nas amostras de 1995 e de 1998 e com os mesmos escores, como se vê no gráfico da figura 2. Observa-se que o conjunto das configurações de poder caracteriza a forma híbrida prevista por Mintzberg (1983) para representar o jogo de poder presente em uma organização.

A organização é, legalmente, uma empresa pública do Ministério da Fazenda para a prestação de serviços com exclusividade (autorização para atender outros órgãos somente em caso de disponibilidade operacional) — situação típica de Instrumento. No entanto, o processo de mudança aticava a memória da descontinuidade administrativa do

Governo, a qual sempre produziu impacto na empresa em seu passado, de modo a aguçar as relações de caráter político que determinam o comportamento das hierarquias da organização, principalmente quanto à ocupação dos cargos decisórios. No início da transformação organizacional, em 1995, era de se esperar (e de fato ocorreu) extensa reocupação e reordenação daqueles cargos em um clima (velado) de conflitos e disputas — situação típica de Arena Política. É a junção dessas duas configurações originais que tipifica a configuração Instrumento Partidário, como é o caso observado.

A condução do processo de transformação organizacional reforçaria, necessariamente, a configuração Autocracia — aquela em que se conduzem as transições e transformações organizacionais —, conforme Mintzberg (1983). É com esse viés personalista que se estabelecem as **relações de confiança** intrínsecas às hierarquias típicas de delegações de alçada. Quanto ao sistema ideológico, os ideais de contribuir para um bom governo, de bem servir à sociedade ou de bem cuidar da coisa pública seriam esperados nas pessoas que trabalham como servidores públicos. O que se confirma no convívio com as pessoas que trabalham na empresa Serpro. No entanto,

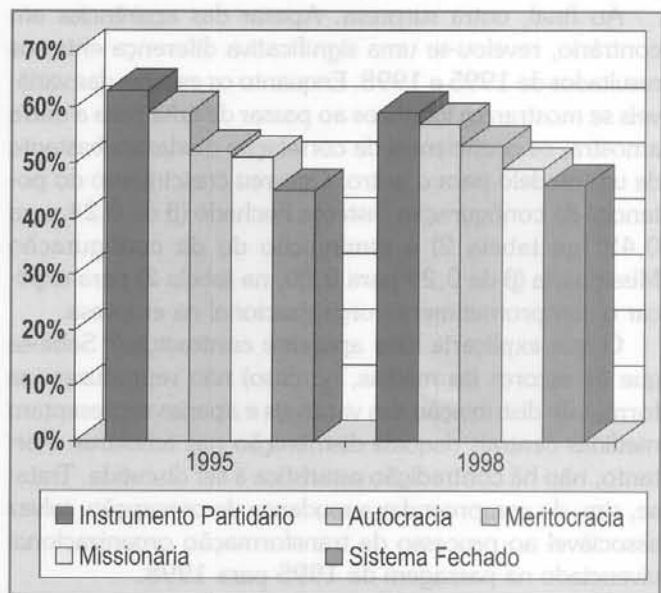


Figura 2: Gráfico de Ordenação das Configurações de Poder em 1995 e 1998

to, fazer e operar sistemas de informação para a administração federal das finanças públicas e dos processos de gestão (temas frios, racionalizados e legalizados) dificilmente arregimentariam, por longo tempo, legiões de missionários. Daí que a configuração Missionária se deveria apresentar com pequena expressão, como de fato ocorreu.

Finalmente, não seria permitido a uma organização tipicamente instrumental o isolamento, a autonomia, a impermeabilidade às ingerências externas e a superveniência do “crescer, dominar o ambiente externo e sobreviver”, como um Sistema Fechado. A não ser que a coalizão externa das forças que deveriam orientar e restringir a sua atuação estivesse alheia e ausente. Esse não é o caso das autoridades do Governo há alguns mandatos, especialmente em relação à sua estatal provedora de sistemas de informações fiscais. Tudo isso se refletiu nas medidas de percepções, as quais indicaram o menor escore para a configuração de poder Sistema Fechado naquela empresa.

Verificou-se que o peso relativo das configurações de poder na explicação do comprometimento organizacional no Serpro, durante o seu período de mudança organizacional, foi da ordem de 75%; peso bem superior aos 25% atribuídos às variáveis demográficas e funcionais. Essa verificação completa os objetivos da pesquisa. Observa-se, no entanto, que a composição do modelo de variáveis já antecipava a fraca contribuição das demográficas e funcionais, conforme a literatura especializada. No Brasil, outras variáveis, associadas às práticas organizacionais, constituem melhores preditores, como por exemplo: treinamento, reconhecimento, recompensa, autonomia, administração de tensões.

Ao final, outra surpresa. Apesar das aparências em contrário, revelou-se uma significativa diferença entre os resultados de 1995 e 1998. Enquanto os escores das variáveis se mostraram idênticos ao passar de uma para a outra amostra, os coeficientes de correlação mudaram bastante de um modelo para o outro. Ocorreu crescimento do potencial da configuração Sistema Fechado (β de 0,24 para 0,42, na tabela 2) e diminuição do da configuração Missionária (β de 0,29 para 0,20, na tabela 2) para explicar o comprometimento organizacional na empresa.

O que explicaria essa aparente contradição? Sabe-se que os escores (as médias, no caso) não reproduzem as formas de distribuição das variáveis e apenas representam medidas centrais daquela distribuição nas amostras. Portanto, não há contradição estatística a ser discutida. Trata-se, sim, de compreender a mudança de percepção, talvez associável ao processo de transformação organizacional vivenciado na passagem de 1995 para 1998.

O forte apelo missionário da estratégia empresarial adotada pode ter arrefecido nos três anos de mudança ou as pessoas decepcionaram-se proporcionalmente no pe-

ríodo e isso se refletiu na diminuição, em 30%, do coeficiente de correlação da configuração Missionária. Já a configuração Sistema Fechado, ao aumentar em 74% o seu coeficiente de regressão no modelo explicativo do comprometimento organizacional, revela uma flagrante caracterização calculativa (avaliação custo-benefício) na percepção do relacionamento dos empregados com a empresa após o processo de transformação. O que é bastante plausível, ao se ressaltar o nível de “pequena concordância” do comprometimento organizacional relativo à organização. A aparente imobilidade na igualdade dos escores entre 1995 e 1998 escondia uma mudança na qualidade do comprometimento organizacional, menos afetiva e mais calculista.

CONCLUSÃO

Os indivíduos, vistos como grupos ou unidades, estão no foco de maior atenção. Eles são os únicos capazes de atuação articulada e intencional para a realização de objetivos — os seus próprios ou os que a esses se vinculem favoravelmente. Portanto, faz todo sentido compreender a escolha individual de trabalhar em uma organização (e de nela permanecer) de modo associado à percepção de como se configura a prática do poder que influencia o resultado organizacional. O desafio para as organizações é conseguir que as prioridades daqueles diversos influenciadores sejam convergentes com a sua estratégia institucional e que essa, portanto, resulte e dê certo.

A proposta de estudar as relações entre percepções de comprometimento organizacional e de configurações do poder, colhidas simultaneamente, demonstrou-se promissora pelo que se pôde avaliar dessa aplicação prática. São raras as chances de pesquisas que conjugam essas duas linhas de estudos dos campos micro e macro do comportamento organizacional. Foi inestimável a oferta de colaboração empresarial do Serpro para a realização das coletas de dados, durante o período crítico de suas mudanças.

Vale investir no aperfeiçoamento instrumental para conseguir-se a separação entre as configurações Arena Política e Instrumento, as quais ainda persistem amalgamadas na configuração Instrumento Partidário. Desse modo, passar-se-ia a contar com as seis configurações originalmente propostas por Mintzberg (1983). Valeria investigar, ainda, o potencial explicativo das configurações de poder em face de outras variáveis. Para tanto, indicam-se as de maior poder preditivo no cenário de estudos e de pesquisas do comprometimento organizacional brasileiro, como políticas de progresso ocupacional, justiça na gestão de recursos humanos e imagem institucional.

A acentuação do comprometimento do tipo calculista no caso aqui analisado pode ser comum a outras organi-

zações congêneres. Isso sugeriria a aferição do comprometimento organizacional de base calculista com um instrumental específico.

Essas sugestões de atividades de pesquisa poderiam valer-se da colaboração entre a universidade e o ambiente empresarial e governamental, como ilustra o estudo, de

modo a propiciar dados e recursos práticos facilitadores para a realização desse investimento. Assim, contribuir-se-ia para a consistência das decisões organizacionais baseadas em informações mais completas, que não se tornariam disponíveis sem os métodos adequados à sua obtenção e à sua análise. ◆

RESUMO

Neste artigo, apresenta-se pesquisa empírica de psicologia social e do trabalho. Investigam-se as relações entre o comprometimento organizacional e as configurações de poder no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) durante seu processo de transformação organizacional, no período entre 1995 e 1998. O estudo aumenta a aplicação prática do instrumental para a análise do poder organizacional a partir da teoria de Mintzberg (1983) e revela o potencial preditivo das variáveis de poder em relação ao comprometimento nas organizações.

Palavras-chave: poder organizacional, comprometimento organizacional, configurações de poder, comportamento organizacional, mudança organizacional, empresa pública.

ABSTRACT

This is an empirical study of social and work psychology. It investigates the relation between organizational commitment and power configurations at Serpro (Brazilian public company specializing in data processing services to the government), during its organizational transformation process, between 1995 and 1998. The study enhances the practical application of the instrument for power organizational analysis based on Mintzberg's theory (1983) and reveals the predictive potential of power variables for organizational commitment.

Uniterms: power in organizations, organizational commitment, power configuration, organizational behavior, organizational change, governmental company.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACHARACH, S.B. & LAWLER, E.J. *Power and politics organizations: the social psychology of conflict, coalitions, and bargaining*. San Francisco, Jossey-Bass, 1982.
- BASTOS, A.V.B. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *PSICO*, v.24, n.2, p.29-48, 1992.
- _____. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, 1994a. Tese (Doutorado) — Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- _____. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, v.1, p.73-90, 1994b.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*, v.1, p.37-47, 1994.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; AFANASIEFF, R.S.; SILVA, M.S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19. *Anais...* Ribeirão Preto, Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.
- EKMAN PHILIPS, E.M. Dialogue and commitment: a study of renewal in industrial work. *DAI-C*, v.51, n.4, p.655, 1990.
- FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE (FPNQ). *Crerios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo, FPNQ, 1995.
- MARTINS, J.L.T.P. A transformação empresarial do Serpro. EX-
PERIÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTO DE MUDANÇAS — FÓRUM PERMANENTE DE CAPACITAÇÃO DE COORDENADORES GERAIS DE RECURSOS HUMANOS. Brasília, ENAP/MTb/FAT, 1996.
- _____. *Poder e comprometimento organizacional*. Brasília, 1998. Dissertação (Mestrado) — Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- MILLER, D. & DRÖGE, C. Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, v.31, p.539-560, 1986.
- MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. *Employee organizational linkages: a psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v.14, p.224-247, 1979.
- PANUNZI, F. Três ensaios na teoria de contratos e organizações. *DAI-A*, v.56, n.4, 1995.
- PAZ, M.G.T. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo, Cooperativa de Autores Associados, 1997. p.151-172
- PETTIGREW, A. & McNULTY, T. Power and influence in and around the boardroom. *Human Relations*, v.48, n.8, p.845-874, 1995.
- PFEFFER, J. *Power in organizations*. New York, HarperBusiness, 1981.