

# O Poder Discriminante da Escala de Configuração do Poder Organizacional na Perspectiva Macro Organizacional e sua Utilização como Instrumento de Caracterização do Perfil Cultural das Organizações

The Discriminating Capacity of the Organizational Power Configuration Scale in The Macro Organizational Perspective and its use as a Tool For Characterizing The Cultural Profile of Organizations

- » Maria das Graças Torres da PAZ<sup>1</sup> (Universidade de Brasília)
- » Elaine Rabelo NEIVA<sup>2</sup> (Universidade de Brasília)

**Resumo** Este estudo teve como objetivo avaliar o poder discriminante da escala de Configurações de Poder organizacional para identificar as diferentes formas de manifestação de cada uma das configurações de poder em diferentes organizações, numa perspectiva macro organizacional/ cultural. Participaram do estudo 20 organizações de diferentes tamanhos, públicas, privadas, de economia mista e de direito público/privado. O instrumento de configurações de poder contendo as seis configurações propostas teoricamente e confirmadas empiricamente foi aplicado coletivamente e respondido individualmente. As amostras foram constituídas por acessibilidade, mas sendo assegurada a representatividade de cada organização no seu todo por meio da reprodução de características originais da população em termos de distribuição por áreas. 3589 participantes responderam ao instrumento. Os testes multivariados da MANOVA demonstraram que a organização tem efeito sobre as configurações de poder. Os resultados evidenciam empiricamente as diferenças entre as configurações de poder e a manifestação delas como fenômeno de nível organizacional, de forma que as configurações de poder podem ser investigadas no nível macro da organização e numa perspectiva cultural. A análise discriminante mostrou que todas as configurações contribuem para os efeitos multivariados identificados na MANOVA, sendo possível concluir que as configurações de poder caracterizam as organizações estudadas e produzem efeitos diferenciados em relação a elas, o que também remete ao construto no nível organizacional.  
Palavras-chave:  
poder organizacional, análise discriminante, nível macro organizacional, perfil cultural.

**Abstract** This study's objective is to evaluate the discriminating capacity of the organizational power configuration scale to identify the different ways each of the power configurations is manifested in different organizations, in a macro organizational and cultural perspective. Twenty-two (22) organizations of different sizes, public, private, public/private investment and legal entities participated in the study. The power configurations instrument, which contains the six theoretically proposed and empirically confirmed configurations, was applied collectively and answered individually. The samples were selected by convenience, but the representativeness of each organization as a whole was guaranteed by reproducing the original characteristics of the population in terms of distribution by area. A total of 3,589 participants responded to the instrument. The MANOVA multivariate tests showed that the organization has effect over the configurations of power. The results empirically show the differences between the power configurations and their manifestation as a phenomenon at the organizational level, thus the power configurations can be investigated on a macro organizational level and in a cultural perspective. Discriminant analysis showed that all the configurations contribute to the multivariate effects identified in the MANOVA, suggesting that the power configurations characterize the organizations studied and produce distinct effects in relation to these organizations, which is also related to the construct at the organizational level.  
Keywords:  
organizational power, discriminant analysis, macro organizational level, cultural profile

1 Pesquisadora Associada da UnB, Instituto de Psicologia. É orientadora nos cursos de mestrado e doutorado no Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO. E-mail: torrespaz@uol.com.br

2 Professora Adjunta da UnB, Faculdade de administração. É orientadora nos cursos de mestrado e doutorado no Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO. E-mail: elaine\_neiva @uol.com.br

Os estudos sobre o poder têm sido abordados em diferentes perspectivas e contextos para explicar o fenômeno. O início desses estudos se deu mais enfaticamente no âmbito estatal, numa dimensão política, tendo como grandes representantes Maquiavel (1513/1972) e Hobbes (1651/1988), mas foram ampliados para outras entidades sociais que objetivam alterar resultados, decisões e comportamentos de pessoas, a exemplo das organizações. Poder é um recurso crítico para os atores organizacionais que buscam adquiri-lo, mantê-lo e evitam perdê-lo, quer seja com o objetivo de alcançar objetivos pessoais, quer seja no sentido de alcançar objetivos grupais e organizacionais.

No âmbito das organizações as pesquisas têm como um dos focos de investigação os antecedentes estruturais do poder, como as estruturas burocráticas (Weber, 1991); as coalizões políticas e as alianças nas organizações (Cyert & March, 1963); as configurações de poder (Mintzberg, 1983); a dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978), a centralidade nas redes sociais (Bass, 2008), dentre outros. A literatura ainda aponta estudos sobre a dinâmica do poder em pequenos grupos (Bacharach & Lawler, 1982; Paz, Martins & Neiva, 2004; Ridgeway, 1982); sobre o poder de influenciadores e o uso de táticas de influência (French & Raven, 1959; Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998; Thibaut & Kelley, 1959; Yukl, Seifert & Chaves, 2008) e também salienta o poder dos influenciadores e das lideranças relacionadas às características de personalidade dos mesmos (Bass, 2008). Nessa perspectiva Anderson, Sapataro e Flynn (2008) argumentam que a influência das características pessoais na organização pode ocorrer a partir do ajuste entre as características da pessoa e as da organização, salientando o *Fit P-O* (congruência pessoa/organização).

Embora com menor intensidade, as pesquisas também têm estabelecido relações entre poder e cultura (Menon, Sim, Fu, Chiu & Hong, 2010). Torelli e Shavitt (2010) salientam a omissão da cultura na compreensão das formulações conceituais e teóricas sobre o poder e desenvolvem pesquisa *cross cultural* tendo as culturas verticais e horizontais individualistas e coletivistas como preditoras de crenças sobre os usos apropriados do poder, de memórias episódicas sobre o poder, de atitudes que servem aos objetivos do poder e dos contatos e caminhos por meio dos quais o poder é usado e patrocinado. Os resultados obtidos por meio das percepções de participantes de diferentes grupos culturais confirmam que os papéis da orientação cultural vertical e horizontal podem ser usados para identificar e prever os distintos traços culturais relativos ao poder. Esses resultados vão ao encontro das considerações de Chiu e Hong (2006) ao salientarem que as culturas adotam padrões normativos para legitimar o uso do poder, assim como às de Winter (1993) quando afirma que as culturas podem diferir sobre quais definições de poder adotar e sobre quais caminhos seguir para alcançar os objetivos do poder.

Para Torelli e Shavitt (2010), o poder é de grande centralidade e instrumentalidade para o alcance dos objetivos culturais estabelecidos. Em algumas culturas o poder é utilizado para manutenção e promoção de status dos seus detentores, como no caso das culturas autocráticas em que o uso do poder pessoal é manifestado, enquanto em outras é usado para beneficiar os seus demais membros, a exemplo das culturas coletivistas. Os autores sugerem que seja ampliado o leque de concepções sobre o poder nos estudos que o relacionam à cultura, não se restringindo apenas à visão do poder pessoal.

Admitindo que não só as nações, mas também subgrupos dentro das nações, como instituições e organizações podem ser caracterizados por distintos padrões culturais (Hofstede, 1980; Schwartz, 1992), Paz e Tamayo (2004) apresentam um modelo de análise do perfil cultural das organizações tendo como uma das suas variáveis componentes o poder organizacional, sendo a cultura definida como formas de sentir, pensar e agir compartilhadas nas organizações.

As configurações de poder organizacional propostas por Mintzberg (1983) são o foco de análise do poder organizacional na proposta de Paz e Tamayo (2004). A teoria de poder do referido autor contempla diferentes concepções de poder relativas a cada configuração, como o poder pessoal típico da configuração autocrática, o poder ideológico da configuração missionária e assim sucessivamente. As configurações de Mintzberg têm inspirado estudos sobre cultura organizacional, como o modelo de análise do perfil cultural de Quinn e Rohrbaugh (1983), que segundo Cameron e Ettington (1988), adotam a base conceitual da configuração meritocrática ao propor o tipo cultural adhocracia. No presente estudo considera-se que as configurações de poder podem ser analisadas como manifestação de crenças, de atitudes e de comportamentos compartilhados do coletivo em relação ao poder organizacional, numa perspectiva cultural.

A seguir, baseado na síntese da Teoria do Poder Organizacional (Paz, Martins & Neiva, 2004), um breve resumo da referida teoria (Mintzberg, 1983,1992).

## Resumo da Teoria do Poder Organizacional

A teoria retrata como o poder se configura nas organizações, partindo do pressuposto que o comportamento organizacional é um jogo de poder onde vários jogadores – influenciadores – tentam controlar as ações organizacionais. Esses jogadores podem ser os próprios membros que fazem a organização, ou pessoas não pertencentes à estrutura organizacional, mas que podem exercer influência sobre ela e tentar interferir em seus resultados. Desta forma, o poder é concebido como força mobilizadora (Paz, 2011) e Mintzberg (1992) o define como a capacidade de afetar o comportamento organizacional.

Os influenciadores formam coalizões que se constituem por meio da aliança de pessoas que agem para alcançar determinados objetivos e compõem a coalizão externa (CE) e a coalizão interna (CI). A CE é composta por influenciadores de diferentes grupos: proprietários, fornecedores, parceiros, etc., além do Conselho Diretor que se constitui a coalizão formal. A CE pode exercer o poder de forma dominadora, direta e focalizada; de forma passiva, se submetendo à CI; e de forma dividida quando os influenciadores possuem demandas conflitantes, podendo provocar divisão da CI.

A CI é constituída pelos membros organizacionais de diferentes níveis hierárquicos e que vivem o cotidiano da organização. São influenciadores que utilizam quatro sistemas de influência que impactam o fluxo de poder. O sistema de autoridade, constituído pelos subsistemas de Controle de Pessoal e Controle Burocrático, objetiva integrar os empregados às metas formais da organização, fazendo-a funcionar como uma máquina. O sistema ideológico, baseado em tradições e símbolos, tem como objetivo uma identificação pouco diferenciada dos seus membros, incentivando a lealdade e a coesão, sem a necessidade de controles formais. O Sistema de Especialistas restringe o poder aos influenciadores que dominam o conhecimento e que se diferenciam na cadeia administrativa por dominarem funções críticas e tarefas altamente especializadas. Finalmente, o Sistema Político que transforma todos em jogadores que tentam subverter os interesses organizacionais em favor dos interesses individuais e grupais. Os jogadores agem devido a falhas na estrutura organizacional, na operacionalização de objetivos ou na satisfação de necessidades pessoais.

Com a utilização dos quatro sistemas de influência ou de poder, a Coalizão Interna pode se organizar de cinco maneiras diferentes: CI Personalizada e Burocrática quando predomina o sistema de autoridade; CI Ideológica, quando o sistema ideológico se salienta; CI Profissional, quando o sistema mais utilizado é o dos especialistas e CI Politizada, com predominância do sistema político. Os influenciadores internos fazem o movimento de passagem do poder dentro da CI. São eles: o CEO (*Center Executive Office*), gerentes, operadores, analistas da tecnoestrutura e *staff* de suporte.

Para Mintzberg (1983), o poder afeta os resultados organizacionais e, assim sendo, os influenciadores estão constantemente atentos ao Sistema de Metas, que busca sobrevivência, eficiência, controle e crescimento, básicas em qualquer organização, além das metas ideológicas, formais e pessoais compartilhadas. Os sistemas de metas e de influência são responsáveis pela homeostase organizacional, buscando estabilidade e estabelecendo limites e critérios para efetivação de mudanças. O sistema político é mais livre e embora possa ameaçar a própria sobrevivência da organização se for muito intenso e duradouro, pode também conduzir a mudanças importantes e inovadoras.

Os influenciadores organizacionais, além de utilizarem os sistemas de influência também usam as bases de poder para efetivar mudanças e alcançar resultados. Para Mintzberg (1983), o que torna o influenciador poderoso é a utilização politicamente hábil dessas bases de poder. Tanto mais forte será o influenciador, quanto mais a organização depender da base que ele controla. Tanto mais forte será a organização, quanto menos depender dos influenciadores que controlam as bases de poder.

As inter-relações entre as Coalizões Externas e Internas, os sistemas de influência e de metas utilizados pelos influenciadores são organizados numa tipologia de configurações de poder que mostra como o poder flui dentro e ao redor das organizações. O poder organizacional pode ser configurado em seis tipos: Autocracia, Instrumento, Missionária, Meritocracia, Sistema Autônomo (originalmente denominado Sistema Fechado) e Arena Política.

Na Autocracia, o poder é concentrado na cúpula da organização, a gestão pode favorecer a competição e a dinamicidade e a CE é passiva. Na configuração do tipo Instrumento a organização serve de instrumento para o alcance dos objetivos do influenciador ou grupo de influenciadores que está fora da organização, o modelo de gestão é prescritivo e a CE é dominadora. Na configuração Missionária o influenciador poderoso é a ideologia, que mantém a coalizão externa passiva e patrocina uma forte identificação dos seus membros

com as metas e objetivos ideológicos, via socialização e doutrinação. Na Meritocracia, os especialistas são os mais fortes influenciadores internos, a gestão estimula novas aprendizagens e inovação e a CE é passiva. Na configuração Sistema Autônomo os influenciadores são os próprios membros da organização, principalmente seus administradores, a gestão valoriza a autonomia e a competência, objetivando integração e crescimento da organização. A CE é passiva. A Arena Política é a configuração típica da organização em crise. A atividade política é significativamente aumentada e os influenciadores perseguem seus objetivos individuais, uma vez que são diminuídas as forças de integração.

Estas configurações, no entanto, não são estanques. Como decorrência de mudanças de maior peso no macro contexto, elas podem passar por transformações internamente e, num processo dinâmico, serem substituídas por outras, resultando em um modelo de estágios de desenvolvimento organizacional. Assim, como num contínuo que vai desde a autocracia, passando por instrumento e missionária até a meritocracia e sistema autônomo, estas últimas, configurações em fase de maturidade, as organizações vivem seu processo de transformação ou de declínio na Arena Política. Desta forma, as organizações nascem, crescem, amadurecem e morrem. Mas podem renascer com outros formatos e perspectivas.

A análise da cultura a partir das configurações de poder

Entender as organizações numa perspectiva cultural é importante, uma vez que é da dimensão sócio cultural que parece germinar as mudanças mais difíceis e mais profundas das organizações, aquelas compromissadas com o humano, o social e o ecológico (Paz, 2011). No mundo acadêmico, a dinamicidade e o desenvolvimento dos estudos sobre cultura organizacional com a utilização de diferentes enfoques e abordagens metodológicas, mas também complementares, podem ser constatados na literatura publicada (Anderson, Sapatario & Flynn, 2008; Berson, Oreg & Dvir, 2008; Bezrukova, Thatcher, Jehn & Spell, 2012; Cameron & Quinn, 1999; Chatman & Sapatario, 2005; Endorgan, Liden & Kraimer, 2006; Ogbonna & Harris, 2000; Schein, 2010; Xenikou & Simosi, 2006). São estudos que propõem teorias, instrumentos de medida da cultura organizacional, estabelecem relações da cultura organizacional com liderança, com cultura nacional, com desempenhos e resultados da organização, com valores, com justiça, e com o teste de modelos em que a cultura é introduzida como variável mediadora e/ou moderadora.

Avaliar uma variável cultural exige tratá-la como um fenômeno coletivo, de construção social, de interação, de forma que o foco deve ser em medidas globais que sejam representativas da organização (Paz & Tamayo, 2004). A dificuldade da medida consiste em assegurar que um fenômeno de nível organizacional seja identificado a partir do conjunto das percepções individuais. Puente-Palacios e Borba (2009) defendem que um método satisfatório para mensurar fenômenos ao nível de grupos (organizações) é o que permite coletar dados por meio de questionários individuais, desde que duas condições sejam asseguradas: averiguar se há similaridade de respostas, compartilhamento de percepções entre os membros do grupo, e se o construto discrimina os grupos contidos na amostra.

Estudos culturais que se utilizam de escalas devem atentar às questões metodológicas referentes à amostragem. Se há pretensão de estabelecer comparações entre várias culturas organizacionais objetivando o teste de teorias ou instrumentos, tem-se um estudo de generalização. É necessário assegurar que a amostra seja representativa da cultura estudada como um todo, visto que, sendo a organização considerada como um sistema, deve-se trabalhar com a possibilidade de existência de subculturas e contraculturas. A cultura não pode ser inferida a partir do comportamento ou de percepções de um ou de alguns poucos indivíduos das organizações. Por outro lado, apenas objetivar generalizações pode levar ao risco de simplificar excessivamente a realidade, se não forem considerados o poder de teste dos instrumentos de medida e outras técnicas e métodos de coleta de dados, como entrevistas, observações e análises de documentos.

A identificação das configurações de poder mais marcantes de uma organização possibilita a caracterização da forma de tomada de decisão nas organizações e das relações de comando e subordinação nela existentes, portanto retratam a estrutura organizacional. Quando analisadas na perspectiva cultural, elas identificam as formas de sentir, pensar e proceder nas organizações referentes a essas relações de comando e subordinação e de decisão, tanto no nível da organização como um todo quanto no nível de suas unidades ou áreas. Assim sendo é possível considerar, a partir das configurações de poder organizacionais, as culturas autocrática, instrumental, missionária, meritocrática e autônoma. A configuração Arena Política não é considerada como tipo cultural uma vez que se caracteriza como crise, ocorrendo por ocasião de mudanças na organização,



incluindo a mudança de estágio de desenvolvimento organizacional, significando instabilidade. No entanto, é um indicador importante para a identificação de mudanças culturais em curso na organização.

Considerando-se o modelo de análise cultural de Schein (1985, 2010) as configurações de poder organizacional comporiam o nível dos artefatos e criações, que consiste na arquitetura física e social e nos padrões manifestos de comportamento. No modelo proposto, esse nível tem correspondência com os aspectos visíveis das configurações de poder – se o poder é autocrático; se é dos influenciadores externos; se o poder é da ideologia; se é dos especialistas; se o poder é da própria organização caracterizada por autonomia; ou se o poder está dividido entre várias coalizões e pessoas que estão dentro e fora da organização, caracterizando uma arena política que possibilita crises na organização. Cada configuração, na realidade, retrata padrões culturais que revelam diferentes concepções de poder, à exceção da Arena Política.

Para avaliar as configurações de poder organizacional foi construída e validada psicometricamente a Escala de Configuração do Poder Organizacional-ECPO (Paz & Neiva, 2008, 2014). Comprovar se a ECPO pode ser utilizada para avaliar o poder organizacional numa perspectiva macro organizacional é o principal foco do estudo.

O estudo tem como objetivos:

1º) Avaliar o poder discriminante da escala de Configurações de Poder organizacional para identificar as diferentes formas de manifestação de cada uma das configurações de poder em diferentes organizações numa perspectiva macro organizacional; e

2º) apresentar como a ECPO pode ser utilizada para caracterizar o perfil cultural das organizações.

## MÉTODO

### Amostra

Participaram do estudo 22 organizações de diferentes tamanhos, representadas pelos participantes que responderam ao instrumento de configurações de poder contendo as seis configurações propostas teoricamente por Mintzberg (1983) e confirmadas empiricamente por Paz e Neiva (2014). As amostras foram constituídas por acessibilidade, mas sendo assegurada a representatividade de cada organização no seu todo por meio da reprodução de características originais da população em termos de distribuição por áreas. Os dados demográficos dos 3589 trabalhadores participantes da pesquisa tiveram distribuição variada. Foram retirados do banco de dados os valores ausentes e os casos extremos multivariados identificados pela distância Mahalanobis, resultando em 3390 participantes. Também foram retiradas do banco as organizações que tiveram todos os seus coeficientes de variação relativos às configurações de poder superiores a 0,30. Por fim, 20 organizações de pequeno, médio e grande porte, que estão apresentadas na tabela 1, permaneceram no banco de dados para proceder às análises multivariadas.

### Instrumentos e procedimentos de aplicação

Foram usados os instrumentos de configurações de poder nas suas versões ampla, com 50 itens, e reduzida, contendo 29 itens. A validação da ECPO (Paz & Neiva, 2014) confirmou a estrutura teórica proposta por Mintzberg (1983). Em sua versão ampliada a escala foi submetida à análise fatorial exploratória, resultando em seis fatores com os autovalores superiores a 1,2, cargas fatoriais entre 0,30 e 0,72 (seguindo recomendações de Pasquali, 2012), comunalidades dos itens entre 0,30 e 0,56 e índices de precisão (*Alfa de Cronbach*) variando de 0,73 a 0,86. A validação cruzada, feita em seguida, composta por três subamostras aleatórias com 501, 565 e 535 casos também confirmou a mesma estrutura teórica, com seis fatores correspondentes às configurações de poder, todos com *Alfas de Cronbach* acima de 0,70. A análise fatorial confirmatória, última análise a ser realizada, testou dois modelos de mensuração compostos por seis fatores: o primeiro com 50 itens e fatores não correlacionados; o segundo com 29 itens e seis fatores correlacionados. O primeiro modelo apresentou índices de ajuste em torno de 0,90-0,92. Assim, algumas alterações foram realizadas como redução do número de itens (permanência de itens com carga fatorial superior a 0,50) seguindo prescrições de Kline (2010), e correlações entre os fatores por sugestão do software AMOS. A redução do número de itens facilita o cálculo dos parâmetros do modelo de mensuração e fornece uma estrutura parcimoniosa. O modelo apresentou bons índices de ajuste de acordo com Kline (2010): GFI = 0,964; NFI = 0,951, CFI = 0,964; RMSEA = 0,066, com intervalo de confiança entre 0,064 e 0,069, o que resultou numa versão reduzida da escala, com 29 itens,

mas também composta pelos seis fatores propostos teoricamente. Para avaliar a confiabilidade dos seis fatores, principalmente em termos de validade convergente e discriminante foram computados os índices Jöreskog's *rho* para cada fator. Os resultados foram muito satisfatórios com os índices variando entre 0,80 a 0,93 para todos os seis fatores: missionária (0,92), instrumento (0,88), arena política (0,90), meritocracia (0,88), autocracia (0,82) e sistema fechado (0,92). A confirmação fatorial empírica da estrutura teórica proposta, demonstra a consistência dos itens por fator e a consistência empírica da fundamentação teórica.

Para confirmar a estabilidade da estrutura fatorial na amostra do presente estudo foram realizadas análises fatoriais nas amostras das organizações compostas por mais de 150 sujeitos. A estabilidade da estrutura fatorial contendo 6 fatores se manteve nos referidos casos e a análise fatorial confirmatória também apresentou índices semelhantes para esta amostra de pesquisa.

Todos os instrumentos foram aplicados coletivamente e respondidos individualmente pelos empregados das organizações pesquisadas. As aplicações foram feitas, em sua maioria, via *online*, e as respostas de cada participante eram enviadas para um servidor que ficava fora da organização pesquisada. Alguns instrumentos impressos também foram utilizados em algumas organizações, sendo a aplicação feita de forma presencial.

## RESULTADOS

O poder discriminante da ECPO numa perspectiva macro organizacional

Primeiramente foram calculadas as médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos subgrupos das organizações, cujos resultados são apresentados na Tabela 1.

**TABELA 1.** Descrição das Configurações de Poder nas Organizações Estudadas

Organização	Estatística	Autocracia	Instrumento	Missionária	Arena Política	Sistema Autônomo	Meritocracia
	Média	2,83	1,94	2,75	1,87	2,10	2,24
<b>Bombeiros</b> <b>N= 345</b>	Desvio-padrão	0,56	0,74	0,56	0,80	0,67	0,61
	Coef. variação	0,20	0,38	0,20	0,43	0,32	0,27
	Média	2,79	1,25	2,17	1,81	2,47	2,04
<b>Hotel 5 Estrelas</b> <b>N=126</b>	Desvio-padrão	0,60	0,68	0,85	0,75	0,68	0,67
	Coef. variação	0,22	0,54	0,39	0,42	0,27	0,33
	Média	2,09	1,25	2,11	1,21	2,35	2,11
<b>Laboratório</b> <b>N = 140</b>	Desvio-padrão	0,63	0,78	0,78	0,77	0,63	0,67
	Coef. variação	0,30	0,62	0,37	0,64	0,27	0,32
	Média	2,73	0,73	2,71	0,98	2,80	1,60
<b>Rede de Drogarias</b> <b>N = 169</b>	Desvio-padrão	0,63	0,59	0,64	0,67	0,60	0,66
	Coef. variação	0,23	0,80	0,24	0,68	0,22	0,41

	Média	2,44	1,91	2,05	1,92	1,80	1,66
<b>Empresa de Comunicação</b>	Desvio-padrão	0,79	0,78	0,72	0,84	0,68	0,66
<b>N = 149</b>	Coef. variação	0,32	0,41	0,35	0,44	0,42	0,40
	Média	2,69	1,83	1,89	2,06	1,88	1,98
<b>Tribunal B</b>	Desvio-padrão	0,64	0,73	0,61	0,86	0,58	0,59
<b>N=923</b>	Coef. variação	0,24	0,40	0,32	0,42	0,31	0,30
	Média	2,33	1,21	2,40	1,24	2,65	2,03
<b>Banco de Investimento</b>	Desvio-padrão	0,81	0,89	0,83	0,68	0,63	0,63
<b>N = 59</b>	Coef. variação	0,35	0,73	0,34	0,54	0,24	0,31
	Média	2,26	1,86	2,70	1,27	2,48	1,65
<b>Associação B. Público</b>	Desvio-padrão	0,75	0,74	0,72	0,74	0,64	0,63
<b>N = 46</b>	Coef. variação	0,33	0,40	0,27	0,59	0,26	0,38
	Média	2,23	2,33	1,75	1,82	2,44	2,38
<b>Ministério</b>	Desvio-padrão	0,58	0,79	0,62	0,43	0,51	0,54
<b>N = 201</b>	Coef. variação	0,26	0,34	0,35	0,24	0,21	0,23
	Média	2,13	2,12	2,24	1,72	1,81	1,94
<b>Órgão da Saúde</b>	Desvio-padrão	0,78	0,86	0,62	0,84	0,66	0,65
<b>N = 95</b>	Coef. de variação	0,37	0,41	0,28	0,49	0,37	0,33
	Média	2,36	2,21	2,13	1,79	2,08	1,77
<b>Emp.Economia Mista</b>	Desvio-padrão	0,61	0,73	0,70	0,92	0,78	0,55
<b>N = 123</b>	Coef. de variação	0,26	0,33	0,33	0,52	0,37	0,31

	Média	2,36	1,35	2,51	1,24	2,91	1,90
<b>Rede de Postos de Gasolina</b>							
<b>N = 112</b>	Desvio-padrão	0,85	0,76	0,85	0,69	0,64	0,81
	Coef. variação	0,36	0,56	0,34	0,55	0,22	0,43
	Média	2,54	1,65	2,75	1,17	2,33	1,62
<b>Organização Pública P</b>							
<b>N = 96</b>	Desvio-padrão	0,66	0,76	0,80	0,79	0,77	0,66
	Coef. variação	0,26	0,46	0,29	0,67	0,33	0,40
	Média	2,54	1,93	2,97	1,27	2,38	1,68
<b>Organização Privada P</b>							
<b>N = 182</b>	Desvio-padrão	0,79	0,76	0,80	0,78	0,68	0,70
	Coef. variação	0,31	0,39	0,27	0,61	0,29	0,41
	Média	2,39	1,09	3,04	1,07	2,69	1,59
<b>Faculdade Privada</b>							
<b>N = 14</b>	Desvio-padrão	0,68	1,08	0,64	0,86	0,73	0,71
	Coef. variação	0,29	0,99	0,21	0,80	0,27	0,45
	Média	2,19	1,38	2,42	1,16	2,77	2,03
<b>Concessionária</b>							
<b>N = 26</b>	Desvio-padrão	0,45	1,01	0,78	0,75	0,56	0,71
	Coef. variação	0,20	0,73	0,32	0,65	0,20	0,35
	Média	2,27	2,14	2,72	1,35	2,47	2,10
<b>Hotel 3 Estrelas</b>							
<b>N = 42</b>	Desvio-padrão	0,67	0,89	0,69	0,55	0,71	0,63
	Coef. variação	0,29	0,42	0,26	0,41	0,29	0,30
	Média	2,59	1,80	2,87	1,35	2,47	2,09
	N	24	24	24	24	24	24
<b>Tribunal A</b>							
	Desvio-padrão	0,67	0,79	0,92	0,80	0,95	0,78
	Coef. variação	0,26	0,44	0,32	0,59	0,39	0,37
	Média	2,77	1,97	2,50	2,50	2,12	2,09
	N	295	295	295	295	295	295
<b>PM</b>							
	Desvio-padrão	0,57	0,74	0,53	0,53	0,53	0,59
	Coef. variação	0,21	0,37	0,21	0,21	0,25	0,28



	Média	2,71	2,01	2,39	2,39	2,03	2,07
	N	228	228	228	228	228	228
<b>PC</b>	Desvio-padrão	0,62	0,71	0,58	0,58	0,61	0,60
	Coef. variação	0,23	0,35	0,24	0,24	0,30	0,29
	Média	2,33	2,10	2,26	1,44	2,03	2,00
	N	50	50	50	50	50	50
<b>Associação de Aposentados</b>	Desvio-padrão	0,78	0,88	0,95	0,83	0,80	0,92
	Coef. variação	0,34	0,42	0,42	0,57	0,40	0,46
	Média	2,17	1,63	2,17	1,56	2,26	1,87
	N	144	144	144	144	144	144
<b>Agência R</b>	Desvio-padrão	0,55	0,52	0,46	0,58	0,53	0,50
	Coef. variação	0,25	0,32	0,21	0,37	0,24	0,27

Para confirmar se houve compartilhamento de percepção do fenômeno entre os membros componentes dos coletivos organizacionais foi realizado o cálculo do coeficiente de concordância interna ( $r_{wg}$ ) proposto por James, Demaree e Wolf (1984, 1993) e do Índice de Correlação Intraclasse - ICC (Snijders & Bosker, 1999), cujos resultados são apresentados nas Tabelas 2 e 3. Os índices de concordância interna ( $r_{wg}$ ) e ICC são utilizados para avaliar em que medida os construtos investigados possuem variabilidade no nível do grupo (no caso, organização) que justifique a agregação das respostas individuais, de modo a que o construto em questão possa ser usado no nível organizacional.

**TABELA 2.** Índices de Correlação Intraclasse

Variáveis do modelo	ICC	Variância de erro (within)	Variância de grupo (between)
Arena Política	0,35	0,815	0,454
Autocracia	0,27	0,734	0,278
Missionária	0,34	0,906	0,462
Meritocracia	0,43	0,698	0,532
Instrumento	0,30	0,724	0,315
Sistema Autônomo	0,56	0,519	0,668

Segundo Hox (2002), o ICC pode variar de 0 a 1. Quando seu valor é nulo ou se aproxima de zero, significa que as organizações analisadas são homogêneas entre si e que a percepção das configurações pelo indivíduo é independente da organização em que trabalha. O contexto não diferencia a percepção, as diferenças são aleatórias e explicadas pela variabilidade individual e de erro. O ideal é que o ICC seja próximo de 1 (Hox, 2002; Hox & Roberts, 2011), contudo, não existe um valor mínimo referendado na literatura. Índices de correlação intraclasse acima de 0,25 (remete a mais de 25% de variabilidade devido ao efeito do grupo) são

considerados, em alguns estudos, como indicadores de que o fenômeno avaliado ocorre no nível coletivo, o que permite a continuidade das análises para identificar o poder discriminante da escala, a partir dos resultados obtidos. O ICC avalia o quanto da variação total das configurações se deve a diferenças entre as organizações pesquisadas.

**TABELA 3.** Coeficientes de concordância interna das configurações de poder

Grupos	$r_{wg}$					
	Configurações					
	Autoc	Arena	Instru	Missi	Merit	S Aut
Bombeiros	0,76	0,80	0,93	0,83	0,85	0,78
Hotel 5 estrelas	0,70	0,90	0,96	0,81	0,94	0,68
Laboratório	0,66	0,74	0,93	0,64	0,76	0,59
Rede de Drogarias	0,82	0,55	0,97	0,57	0,89	0,72
Emp. Comunicação	0,56	0,64	0,99	0,78	0,63	0,66
Tribunal B	0,89	0,89	0,98	0,97	0,94	0,77
Banco Investimento	0,56	0,51	0,97	0,77	0,69	0,70
Assoc. B. Público	0,72	0,93	0,91	0,92	0,90	0,90
Ministério	0,78	0,96	0,86	0,70	0,58	0,76
Órgão saúde	0,67	0,93	0,58	0,88	0,83	0,57
Emp. Econ. Mista	0,51	0,56	0,68	0,70	0,69	0,70
Rede P. Gasolina	0,52	0,72	0,61	0,78	0,57	0,64
Org. Pública/P	0,70	0,48	0,69	0,68	0,71	0,67
Org. Privada/P	0,68	0,68	0,74	0,64	0,71	0,72
Faculd. Privada	0,68	0,58	0,48	0,67	0,55	0,54
Concessionária	0,60	0,58	0,72	0,74	0,64	0,77
Hotel 3 estrelas	0,49	0,64	0,60	0,86	0,74	0,51
Tribunal A	0,48	0,63	0,55	0,73	0,74	0,56
PC	0,48	0,63	0,55	0,73	0,74	0,56
PM	0,45	0,45	0,86	0,76	0,80	0,72
Assoc. Aposentados	0,51	0,49	0,61	0,67	0,70	0,56
Agência R	0,67	0,86	0,99	0,97	0,59	0,51

A avaliação de homogeneidade das respostas via cálculo do coeficiente de concordância interna é apresentada na Tabela 3. A literatura tem apontado que valores do  $r_{wg}$  superiores a 0,70 são indicativos da adequação de agregar as respostas dos indivíduos ao nível coletivo, mas James e cols. (1984) consideram que valores até 0,50 podem ser aceitos como moderados. A partir dos dados apresentados na Tabela 3 pode-se concluir que as percepções compartilhadas dos membros componentes de cada uma das organizações que compuserem a amostra retratam a percepção no nível do coletivo.

Em seguida foram realizadas análises dos pressupostos estatísticos característicos das análises multivariadas de variância para investigar se as configurações de poder abordadas no nível macro organizacional discriminam as organizações. Todos os testes apresentaram aceitação da hipótese nula, indicando que as distribuições possuem aderência à curva normal, conforme Tabela 4.

**TABELA 4.** Teste de normalidade das variáveis

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Autocracia	0,152	3389	0,058	1,990	3389	0,052
Instrumento	0,150	3389	0,090	1,993	3389	0,080
Missionária	0,151	3389	0,088	1,994	3389	0,091
Arena Política	0,146	3389	0,112	1,989	3389	0,088
Sistema Autônomo	0,146	3389	0,117	1,997	3389	0,112
Meritocracia	0,156	3389	0,076	1,996	3389	0,116

a. Lilliefors Significance Correction

Outro pressuposto da análise multivariada de variância é a homogeneidade das matrizes de variância/covariância. Tal pressuposto é testado pelo Box M (Rutherford, 2000), conforme mostra a Tabela 5. Os resultados apontam a homogeneidade das matrizes de covariância da análise.

**TABELA 5.** Teste de homogeneidade da variância multivariado

<b>Box's M</b>	<b>1264,30</b>
F	4,471
Df1	357
Df2	118141,616
Sig.	0,062

Foram verificados os pressupostos de linearidade e de homogeneidade de regressão, conforme Tabachnick e Fidel (2000). As variáveis dependentes apresentaram relações lineares entre si e os ângulos das retas das variáveis dependentes. Considerando os grupos, apresentaram coeficientes de angulação similares, sendo consideradas paralelas.

Os testes multivariados da MANOVA forneceram resultados significativos, evidenciando que a organização tem efeito sobre as configurações de poder, ou seja, existem diferenças estatísticas significativas entre as combinações lineares das configurações de poder em relação às organizações participantes da pesquisa. Tal resultado traz indícios para a existência empírica de diferenças entre as configurações de poder e da manifestação delas como fenômeno no nível organizacional. Todos os testes apresentaram efeitos significativos. O traço de Pillai foi utilizado por ser o mais indicado para avaliar situações em que os grupos são de tamanhos variados (Bray & Maxwell, 1985; Field, 2009, Rutherford, 2000). Os resultados da Tabela 4 mostram que o teste de Pillai apresentou resultados significativos no que diz respeito às diferenças entre organizações. Como a questão da diferença no tamanho dos grupos é ressaltada por Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (2009), foram retiradas da amostra todos os grupos que apresentavam discrepâncias acima de 1,5 no número de sujeitos. Assim os grupos extremos (inferiores a 100 sujeitos e o grupo contendo 923 sujeitos) foram retirados da amostra e os cálculos foram repetidos. Os resultados estão apresentados na Tabela 6.

Outra questão a ser pontuada diz respeito aos cálculos na MANOVA usarem efeitos fixos ou randômicos (Bray & Maxwell, 1985; Clark & Linzer, 2012), pois as organizações são de natureza diferenciada. O uso de efeitos fixos ou variados foi testado neste estudo e não houve diferenças quando as análises foram realizadas com efeitos fixos ou variados. Como não há uma teoria que discrimine efeitos fixos e variados (Bray & Maxwell, 1985; Clark & Linzer, 2012), os efeitos fixos são relatados neste artigo por se considerar que as organizações apresentam características que as tornam similares em alguma perspectiva (DiMaggio & Powell, 1991).

**TABELA 6.** Testes Multivariados da MANOVA

Valor	F	df	Df de erro	Sig.	Eta quadrado
0,931	7645,552 <sup>a</sup>	6,000	3378,000	0,000	0,931
0,069	7645,552 <sup>a</sup>	6,000	3378,000	0,000	0,931
13,580	7645,552 <sup>a</sup>	6,000	3378,000	0,000	0,931
13,580	7645,552 <sup>a</sup>	6,000	3378,000	0,000	0,931
1,022	36,571	114,000	20298,000	0,000	0,170
0,308	38,684	114,000	19454,417	0,000	0,178
1,368	40,512	114,000	20258,000	0,000	0,186
0,443	78,804 <sup>b</sup>	19,000	3383,000	0,000	0,307

Como é possível constatar, os resultados dos testes permaneceram significativos com índices de: Pillai = 1,151,  $p = 0,001$ ; Lambda de Wilks 0,252,  $p = 0,001$ ; Traço de Hotelling = 1,686,  $p = 0,001$ ; Raiz de Roy = 0,625,  $p = 0,001$ . Os eta quadrados variaram entre 0,19 a 0,39, corroborando os resultados encontrados anteriormente. Outra estratégia adotada para equalizar o efeito das diferenças de tamanho dos grupos foi o uso da variável tamanho de grupo como covariável na análise múltipla de covariância. Os resultados mostraram que os efeitos das organizações sobre a combinação linear das configurações de poder continuam enfatizados pelo teste estatístico da MANCOVA, quando controlados os efeitos do tamanho do grupo. Os resultados significativos dos testes multivariados foram: Pillai = 0,939,  $p = 0,001$ ; Lambda de Wilks 0,334,  $p = 0,001$ ; Traço de Hotelling = 1,296,  $p = 0,001$ ; Raiz de Roy = 0,565,  $p = 0,001$ .

Após avaliar os efeitos multivariados, a MANOVA apresenta os efeitos univariados para cada uma das variáveis dependentes. Esses resultados se encontram na Tabela 7. As configurações de poder que mais diferenciam as organizações são Arena Política e Missionária, enquanto a Meritocracia é aquela que menos diferencia. Essas interpretações são realizadas com base nos valores de variância explicada (eta ao quadrado), cuja leitura é semelhante ao  $r$  quadrado (Field, 2009).

**TABELA 7.** Diferenças de médias entre as organizações com cada variável dependente

Fonte	Configurações	Tipo III Soma de quadrados	df	Média quadrática	F	Sig.	Eta Quadrado
Organizações	Autocracia	183,591	19	9,663	22,936	0,000	0,114
	Instrumento	462,344	19	24,334	44,314	0,000	0,199
	Missionária	480,902	19	25,311	58,682	0,000	0,248
	Arena Política	642,417	19	33,811	60,640	0,000	0,254
	Sistema Autônomo	305,570	19	16,083	41,326	0,000	0,188
	Meritocracia	131,963	19	16,083	17,796	0,000	0,091

Field (2009) questiona o uso dos testes univariados para verificar o efeito das variáveis dependentes separadamente. O autor indica que o software SPSS não controla adequadamente o erro do conjunto, o que compromete os efeitos identificados. Para tanto, ele recomenda a realização de análise discriminante envolvendo as variáveis pesquisadas. Neste caso, as variáveis dependentes tornam-se variáveis independentes na análise discriminante. Os resultados da análise discriminante mostram que todas as *variates* (variáveis estatísticas) criadas são significativas, o que demonstra o efeito das seis configurações de poder conforme apontado na Tabela 8. Portanto, todas as configurações contribuem para os efeitos multivariados identificados na MANOVA. As correlações entre os resultados e as funções discriminantes revelaram que o modelo carregou em todas as funções com correlações superiores a 0,40. Há também contribuições de ( $r > 0,15$ ) em todas as

variáveis dependentes para a composição das variáveis estatísticas. Os resultados da análise discriminante demonstraram que as configurações de poder caracterizam as organizações e possuem efeitos diferenciados.

**TABELA 8.** Efeito separado das seis *variates* criadas na análise

Variáveis estatísticas criadas	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
Variate 1	0,308	3986,273	114	0,000
Variate 2	0,445	2744,407	90	0,000
Variate 3	0,633	1547,624	68	0,000
Variate 4	0,825	652,998	48	0,000
Variate 5	0,896	371,577	30	0,000
Variate 6	0,965	122,118	14	0,000

Os testes *post hoc* também foram realizados para identificar as diferenças entre as organizações considerando as configurações separadamente. Os resultados dos testes *post hoc* indicaram diferentes subconjuntos de médias para cada uma das configurações de poder:

- A configuração autocracia apresentou sete subconjuntos de médias, sendo que o Laboratório foi a organização que menos apresentou autocracia e o corpo de bombeiros foi aquela que mais apresentou tal configuração quando comparada às demais;

- A configuração instrumento apresentou nove subconjuntos de médias que apresentam a Rede de Farmácias como aquela organização que menos é caracterizada por esta configuração e a Associação do Banco Público se destaca pela presença mais forte da referida configuração;

- A configuração instrumento é menos característica do Ministério e mais característica da Faculdade Privada, quando são analisados os seis subconjuntos de médias resultantes dos testes *post hoc*;

- A Rede de Farmácias revela a configuração Arena Política como a menos presente em seus resultados quando comparada às demais organizações e a PM é bastante caracterizada por esta configuração;

- A configuração Sistema Autônomo apresentou dez subconjuntos de médias cujos resultados indicaram que tal característica é mais forte na Rede de Postos de Gasolina e menos intensa no Órgão Público de Saúde;

- A meritocracia é menos característica da Faculdade Privada e mais característica do Ministério de acordo com os resultados dos sete subconjuntos de médias indicados nas análises *post hoc*.

Os resultados evidenciam empiricamente as diferenças entre as configurações de poder e a manifestação delas como fenômeno de nível organizacional, de forma que as configurações de poder podem ser investigadas no nível macro da organização.

Como as análises anteriormente apresentadas confirmam que a ECPO pode ser utilizada no nível macro organizacional, ela também pode ser útil à identificação do perfil cultural das organizações na perspectiva do poder. Segundo Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2004), a cultura é uma dimensão de análise da organização, uma forma de compreender a organização. Um fenômeno pode ser interpretado de diferentes maneiras, em função do paradigma norteador da análise, de forma que o poder organizacional pode ser analisado numa perspectiva cultural.

O segundo objetivo do estudo foi apresentar como a ECPO pode ser utilizada para caracterizar o perfil cultural das organizações. As condições que devem ser atendidas para tal fim são apresentadas a seguir:

- A cultura é considerada uma variável macro organizacional, portanto a amostra utilizada para identificar seus traços culturais deve ser representativa da organização como um todo.

- Há necessidade de confirmação de que o fenômeno é percebido pelo coletivo, que há uma percepção compartilhada do grupo. Sugere-se, a exemplo das análises estatísticas realizadas neste artigo, que sejam realizados o cálculo do coeficiente de concordância interna proposto por James et al. (1993) e também o índice de correlação intraclasse (Snijders & Bosker, 1999). Esses índices possibilitam a avaliação da medida em que os construtos investigados possuem variabilidade no nível dos grupos e podem ser agrupados para discriminar construtos do nível organizacional.

- Para considerar que uma configuração de poder é um traço cultural da organização, a média obtida deve situar-se do ponto médio da escala para cima. Para ser um traço cultural a característica tem que ser pelo menos

razoavelmente percebida pelo coletivo. Médias abaixo do ponto médio da escala, no caso da ECPO o ponto médio é 2, mesmo que haja bons índices de compartilhamento, significa que o grupo percebe a configuração de poder como um fraco traço cultural.

- As instruções sobre o preenchimento dos instrumentos devem deixar claro que o objeto de análise é a organização como um todo.

- As áreas organizacionais precisam ser representadas adequadamente na amostra. Embora o objetivo do estudo tenha sido identificar o poder discriminante da escala no nível macro da organização, é possível, a partir dela, identificar as contra culturas e as subculturas. A aplicação da ECPO em diferentes organizações para identificar o seu perfil cultural tem revelado que pelo menos uma configuração se constitui o traço cultural comum a todo sistema organizacional, no entanto, em uma ou até mais áreas, essa configuração comum aparece associada a pelo menos uma outra, de forma híbrida. Nestes casos, há certa congruência entre os traços culturais. Por exemplo, a organização que tem um traço cultural comum de autocracia, pode associá-lo a um traço de cultura instrumental em determinada área e essas características não são contraditórias, o que caracteriza uma subcultura. No entanto, se a esse traço cultural de autocracia associa-se o traço de cultura meritocrática, é possível que uma contra cultura esteja presente. Se os meritocratas são os influenciadores mais importantes de um subsistema, a tônica é que eles não aceitem ser controlados por um autocrata. Compreender essa dinâmica é fundamental ao traçar o perfil cultural de uma organização, daí a necessidade de estratificação da amostra por área da organização. Para identificar se há subculturas e contraculturas é necessário fazer uma análise de variância comparando as médias das áreas da organização investigada.

- A identificação de autocracia como traço cultural da organização deve ser feito com cautela. Algumas vezes a Autocracia revela-se uma característica transitória. Como salientado no referencial teórico, quando a organização está em crise e para que ela saia do funcionamento típico de uma arena política, uma das estratégias adotadas é a instalação de uma autocracia. É preciso que alguém tome as rédeas da organização e a coloque no caminho que assegure a sua sobrevivência. Mas em seguida ela pode fortalecer o seu traço cultural progresso mais marcante, ou se caracterizar com outro traço cultural que não a autocracia.

- Outras técnicas e métodos de coleta e análise de dados devem ser complementares à escala para melhor entender a relação dos traços culturais com as práticas organizacionais, cuja dinâmica fazem da organização uma cultura única e inconfundível.

## CONCLUSÃO

O grande objetivo do estudo consistiu em avaliar o poder discriminante da Escala de Configurações de Poder organizacional para identificar as diferentes formas de manifestação das configurações em diferentes organizações, no nível macro organizacional. vinte e duas organizações participaram do estudo, todas com amostras representativas das organizações como um todo, exigência necessária aos estudos quantitativos da cultura organizacional, uma vez que o conceito de cultura contempla as visões de coletivo e de compartilhamento. Este investimento deve-se ao objetivo de utilizar a ECPO para traçar o perfil cultural das organizações, maior motivação para o desenvolvimento do estudo. Análises estatísticas multivariadas foram utilizadas para o alcance dos objetivos propostos. Com a confirmação do poder discriminante da ECPO em nível macro organizacional, pode-se admitir que cada configuração de poder retrata padrões culturais que revelam diferentes concepções de poder, desde que as condições para utilização da ECPO na perspectiva cultural apresentadas no corpo do artigo sejam consideradas para interpretação dos dados obtidos com o instrumento. A escala também pode ser utilizada com ênfase apenas na perspectiva estrutural do poder, sem a preocupação de interpretação do fenômeno na dimensão cultural.

A teoria do poder organizacional de Mintzberg atende às considerações feitas na literatura sobre o tema, relativas à necessidade de se atentar para a complexidade organizacional nos estudos sobre poder. A teoria aborda o poder interno e externo à organização, intra e entre grupos, além de discorrer sobre a imprescindibilidade de habilidades e de desejo pessoal para o seu exercício. Os resultados obtidos com o estudo revelam-se importantes para o mundo acadêmico, especialmente brasileiro, uma vez que a análise organizacional realizada com base em medida de nível macro, com indícios de validade estatística, não é uma marca dos instrumentos de medida publicados com a finalidade de analisar as organizações. Em estudos futuros a ECPO pode ser utilizada para testar modelos de mediação e moderação, uma tônica nos recentes estudos culturais de abordagem quantitativa. A ênfase na interpretação da ECPO numa perspectiva cultural visa subsidiar os gestores para a compreensão



da cultura de suas organizações considerando-a na implantação de novos projetos, processos e procedimentos ou em ajustes necessários, mas com o suporte de uma abordagem científica.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, C., Sapatano, S. E., & Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal Applied Psychology, 93*, 702-710.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1982). *Power and politics in organizations*. London: Jossey- Bass, 1982.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press
- Bastos, A.V.B., Lioila, E., Queiroz, N., & Silva, T.D. (2004). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. Em J.C. Zanelli, J.E.Borges-Andrade e A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 63-90). Porto Alegre: Artmed.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizacional culture and firm outcomes. *Journal Organizational Behavior, 29*, 615-633.
- Bezrukova, K., Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A., & Spell, C.S. (2012). The effects of alignments: examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal Applied Psychology, 97*, 77-92.
- Bray, J.H., & Maxwell, S. E. (1985). *Multivariate analysis of variance*. Newbury Park: Sage Publications.
- Cameron, K., & Ettington, D.R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In J.C. Smarth (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research* (pp. 356-396). New York: Agathon Press
- Cameron K., & Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York: Addison-Wesley.
- Chiu, C., & Hong, Y. (2006). *Social psychology of culture*. New York, NY: Psychology Press.
- Clark, T. S., & Linzer, D. A. (2012). *Should I use fixe dor random effects?* Manuscrito não publicado.
- Cyert, R.M., & March J.G. (1963). *A Behavioral theory of the firm*. New York: Prentice Hall.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 1-38). Chicago: The University of Chicago Press.
- Endorgan, B. Liden, R.C., & Kraimer, M.L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Personnel Psychology, 49*, 395-406.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- French, J.R.P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Hair Jr., J.F., Anderson, R.E, Tatham, R.L., & Black, W.C. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª edição). Porto Alegre: Bookman.
- Hobbes, T.M. (1988). *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. São Paulo: Nova Cultura (Original publicado em 1651).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hox, J.J. (2002). *Multilevel analysis. techniques and applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hox, J. J., & Roberts, J.K. (2011). *Handbook of advanced multilevel analysis*. New York: Routledge.
- James, L.R., Demaree, R.G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*, 85-89.
- James, R. L., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology, 78*, 306-309.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Maquiavel, N. (1972). *O príncipe*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira (Original publicado em 1513).
- Menon, T., Sim, J., Fu, J.H.Y., Chiu, C., & Hong, Y (2010). Blazing the trail versus trailing the group: culture and perceptions of the leader's position. *Organization Behavior Human Decision Process, 113*, 51-61.
- Mintzberg, H.(1983). *Power in and around organizations*. New York: Englewood Cliffs-Prentice Hall.
- Mintzberg, H.(1992). *El poder en la organización* (J. M. Comajuncosa, Trad.) Barcelona: Ariel (Original publicado em 1983).

- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal Resource Management*, 11, 766-788.
- Paz, M.G.T., & Tamayo, A. (2004). Perfil cultural das organizações. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp.20-38). Porto Alegre, Artmed.
- Paz, M. G. T, Martins, M. C. F., & Neiva, E. R. (2004). O poder nas organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 380-406). Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M.G.T. (2011). Perfil cultural de las organizaciones y bienestar del trabajador. En: E. Agulló, J.L. Álvaro, A. Garrido, R. Medina & I. Schweiger (Eds.), *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp.85-108). Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Paz, M. G. T., & Neiva, E. R. (2014). Configurações de poder organizacional. Em: M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.104-122), Porto Alegre: Artmed.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Puente-Palacios, K., & Borba, A.C.P. (2009). Equipes de trabalho: fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Avaliação Psicológica*, 8, 369-379.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analyses. *Management Science*, 29, 363-377.
- Raven, B. T., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307-327.
- Ridgeway, C.L. (1982). Status in groups: the importance of motivation. *American Sociological Review*, 47, 76-88.
- Rutherford, A. (2000). *Introducing ANOVA and ANCOVA: GLM approach*. London: Sage Publications.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership* (1ª Edição). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª Edição). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical test in 20 countries. In: M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.1-65). Orlando, FL: Academic.
- Snijders, T. A. B., & Bosker, R. J. (1999). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2000). *Using multivariate statistics*. Harper Collings: College Publishers.
- Thibaut, J.W., & Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley and Sons.
- Torelli, C.J., & Shavitt, S. (2010). Culture and concepts of power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 703-23.
- Weber, M. (1991). *Economia e sociedade*. Brasília: Editora UnB (Original publicado em 1919).
- Winter, D. G. (1993). Power motivation revisited. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp.301-310). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal Management Psychology*, 21, 566-579.
- Yukl. G., Seifert. C., & Chavez. C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *Leadership Quarterly*, 19, 609-621.