



Revista de Sociologia e Política  
ISSN: 0104-4478  
ISSN: 1678-9873  
Universidade Federal do Paraná

Guedes-Neto, João Victor  
Transformação intrapartidária? Um estudo sobre as percepções de poder e gestão entre jovens filiados  
Revista de Sociologia e Política, vol. 26, núm. 68, 2018, Outubro-Dezembro, pp. 43-60  
Universidade Federal do Paraná

DOI: 10.1590/1678987318266807

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=23859369003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UABEM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# Transformação intrapartidária? Um estudo sobre as percepções de poder e gestão entre jovens filiados

Revista de  
Sociologia  
e Política

DOI 10.1590/1678987318266807

João Victor Guedes-Neto 

**RESUMO Introdução:** O funcionamento das arenas políticas de um partido e sua ala jovem são percebidas de maneira diferente por jovens filiados? O presente artigo problematiza as causas estruturais do enfraquecimento das bases de militância partidária a fim de verificar se há uma transformação em curso nas relações intrapartidárias de dominação e gestão. **Materiais e Métodos:** Foram feitas vinte e duas entrevistas com lideranças da juventude do partido Democratas. As entrevistas foram realizadas de maneira anônima e em ambiente virtual. Elaborou-se o questionário por meio do GoogleDocs. Seu endereço foi compartilhado em um grupo na rede social Facebook destinado aos líderes municipais, estaduais e nacionais da Juventude Democratas. **Resultados:** Constata-se uma percepção diferenciada entre as arenas políticas no partido e na sua ala jovem. Ainda que haja convergência, há um padrão notadamente mais moderno, burocrata-racional, na esfera jovem. **Discussão:** Esta análise é feita trazendo-se conceitos da Administração Pública para o estudo de partidos políticos. Elementos gerenciais e sociais aparecem de maneira complementar, ao invés de conflitantes como na literatura de Administração Pública. Por fim, sugere-se a hipótese de um processo de transformação intrapartidária no tocante às relações de poder e gestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Patrimonialismo; Burocracia; Gerencialismo; Modelo Societal; Juventude Partidária.

Recebido em 9 de Janeiro de 2018. Aceito em 12 de Abril de 2018.

## I. Introdução<sup>1</sup>

<sup>1</sup> O autor agradece ao Prof. Virgílio César da Silva e Oliveira pelas discussões em classe quando este trabalho ainda estava em estágio embrionário. O autor agradece também aos pareceristas anônimos da *Revista de Sociologia e Política*, pela análise aprofundada e comentários que ajudaram a aperfeiçoar o artigo.

Há uma transformação em curso nas relações intrapartidárias de dominação e gestão? O artigo analisa a percepção de jovens filiados a um partido político a fim de identificar semelhanças e diferenças no dia-a-dia da arena política intrapartidária. O artigo se insere na literatura de organização de partidos políticos, mas apresenta uma inovação conceitual-metodológica: a inclusão de categorias analíticas típicas da Administração Pública.

A importância dos partidos políticos em regimes democráticos é inegável (Strom & Muller 1999; Dalton, Farrell & Mcallister 2011). É verdade que mecanismos auxiliares foram desenvolvidos, por exemplo, os diversos conselhos municipais e os espaços deliberativos de orçamento participativo. No entanto, são raros os países que aceitam a eleição de chefes de Estado ou congressistas que não estejam ligados a uma agremiação partidária.

A existência desses mecanismos auxiliares e a ascensão de um modelo de representatividade por grupos de interesse auxiliaram a redução do engajamento nos partidos, minando o interesse por processos eleitorais e pela filiação em organizações partidárias. Olson (2002) explorou o tema ainda na década de 1960, quando apontou para a ineficiência de organizações de grande porte (como os partidos políticos) na representação de interesses individuais.

Segundo Hooghe e Stolle (2005) e Kovacheva (2005), o problema estaria na estrutura interna dos partidos, reduzindo eficiência tanto em termos de implementação de políticas como no recrutamento de novos militantes. A alternativa seria fortalecer a ala jovem dos partidos, provocando maior interação e engajamento da juventude e, assim, revertendo o cenário em longo prazo. Para tal, reformas estruturais seriam essenciais. Ao mesmo tempo, mudanças deste tipo

devem afetar tanto as práticas intrapartidárias de dominação e gestão, como a percepção dos jovens sobre a mesma. Focando no segundo aspecto e tendo-se em vista a questão apresentada no primeiro parágrafo desta introdução, pergunta-se: *o funcionamento das arenas políticas do partido e sua ala jovem são percebidos de maneira diferente por jovens filiados?*

O artigo estuda a problemática do engajamento juvenil no Brasil, identificando a percepção da militância sobre as diferenças estruturais entre um partido político e sua ala jovem. Notar modelos estruturais diferenciados permitiria apontar a um possível processo de transformação em curso, seja este uma causa ou consequência da interação partidária com os jovens e entre eles.

No entanto, o estudo seguiu um caminho alternativo ao que vem sendo utilizado na Ciência Política. Em vez de recorrer aos modelos tradicionais de análise de representatividade, combina-se conceitos weberianos a tipos ideais da Administração Pública. Assim, além de promover uma ponte entre estes campos das Ciências Sociais, introduz-se na disciplina uma nova ferramenta para a análise dos partidos.

Foram realizadas entrevistas com 22 membros de diretórios locais, estaduais e nacional de uma organização partidária juvenil, os quais foram indagados sobre relações de dominação e modelos de gestão. Os questionários se pautaram na Escala de Likert (1932), utilizando-se conceitos weberianos e adaptações conceituais do campo de administração pública como forma de aproximar o objeto de estudo de um dos fins dos partidos políticos: a influência direta sobre as ações do Estado (*policy-seeking*). A escolha de tipos ideais como forma de análise permitiu identificar não apenas tendências estruturais, mas a existência de uma configuração híbrida, que agrega práticas de diferentes modelos conceituais.

A construção do trabalho é iniciada com a revisão da literatura sobre a crise partidária e a questão do recrutamento e engajamento juvenil. Discuto também modelos alternativos utilizados na análise da organização de partidos políticos. Apresento de forma mais detalhada a metodologia e o referencial teórico para a construção das categorias analíticas e dos questionários de pesquisa. Por fim, discuto os resultados, relacionando-os com a literatura do campo de Ciência Política.

## II. Partidos e ação jovem

Hooghe e Stolle (2005) argumentaram que o baixo nível de mobilização dos jovens no ativismo político não é reflexo de uma tendência geracional, em que a juventude seria a única culpada. É uma falha estrutural que afasta este público da participação cívica. Eles apontam para a queda nos níveis globais de filiação a partidos políticos que, não restritos a grupos etários específicos, demonstra o afastamento populacional da esfera partidária. Neste cenário, estudar juventudes partidárias significa entender como os partidos políticos trabalham para recrutar novos membros que, ao se aproximarem do sistema partidário, podem representar uma reversão de longo prazo na tendência negativa de engajamento político.

Nas palavras de Hooghe e Stolle (2005, p.45), “se organizações juvenis são menos bem-sucedidas no tocante à sua função de recrutamento, isto provavelmente implica que partidos continuarão atraindo menos membros no futuro”<sup>2</sup>. Scarrow e Gezgor (2010) apontam para uma conclusão complementar. Eles demonstram que a idade média de membros de partidos na Europa é consideravelmente superior à idade média dos eleitores de seus respectivos países. Isto significa que enquanto os filiados envelhecem, poucos novos eleitores se vinculam aos partidos.

<sup>2</sup> NR: Tradução livre.

Kovacheva (2005, pp.19-20) compara o paralelismo entre o enfraquecimento no recrutamento partidário e a ascensão do ativismo global, pelo do terceiro setor. A dicotomia confirma a hipótese de que o baixo engajamento juvenil em partidos políticos é justificado por uma questão estrutural da própria arena política. O estudo realizado por Dalton (2008, pp.92-94) sobre a política americana reafirma a transformação do engajamento político, apontando para novas formas de ação, nas quais a cidadania é exercida de maneira menos subordinada aos partidos políticos e não restrita unicamente à esfera eleitoral.

Castro (2008) estudou o fenômeno da participação política juvenil no Brasil realizando entrevistas com 25 jovens civicamente engajados por diversos meios, como partidos políticos, associações estudantis, movimentos sociais e grêmios. O ponto comum entre eles está na insatisfação com o cenário político-social e na motivação pela construção de uma sociedade diferente. Corroborando as impressões sobre a problemática estrutural, percebe-se que o

“Afastamento das instituições políticas, como os partidos, revela decepção com os interesses ‘vindos de cima’ que solapam o comprometimento com a transformação social. [...] muitos deles mostraram claramente sua decepção e suas frustrações com o jogo político e professam atitudes ‘realistas’ quando confessam que estão convencidos de que ‘a política tem limitações’” (Castro 2008, p.266).

Os autores convergem para a explicação de que o enfraquecimento do engajamento em partidos políticos se dá por sua debilidade interna, já que o jovem continua atuante na esfera cívica por meio de organizações alternativas. Ao mesmo tempo, há uma explicação alternativa, de que os partidos não querem aumentar seu número de membros. Scarrow (1994) explora os custos e benefícios de uma ampla base partidária, identificando argumentos contrários como o apoio de filiados às políticas públicas que reduziriam o potencial eleitoral do partido, e o gasto de recursos com recrutamento de filiados, que poderia ser dedicado a angariar votos. Ainda assim, assume-se que a queda nas bases partidárias juvenis não seja um fenômeno nem planejado, nem desejado pelos partidos.

Desta forma, se a causa do fenômeno está nos partidos políticos e não no engajamento juvenil, cabe problematizar a organização da arena partidária a fim de identificar suas deficiências. Inicialmente, recorre-se ao conhecimento existente no campo de Ciência Política.

O trabalho seminal de Michels (1915) explora a formação da oligarquização das esferas de poder intrapartidário. O autor aponta para o processo de acumulação de poder permitido pela ocupação de cargos no partido. A partir destes, os profissionais da política detêm um poder exclusivo que os permite compor oligarquias partidárias, dada a sua posição de destaque em relação a outros membros.

Ao resgatar Michels, Couto (2012, p.48) menciona o poder dos intelectuais, que “adquirem importância e poder no partido porque, em virtude de sua expertise, podem desempenhar um papel útil na divisão de trabalho organizacional”. Moreno e Almeida (2017, p.24) reforçam o “alto investimento em tempo e energia na aquisição de habilidades e competências fundamentais para [jovens] atuarem no espaço do ativismo partidário”, especialmente quando comparados aos quadros seniores. Indo além, senioridade ou intelectualidade não significam representação. As oligarquias intelectuais são atacada por Hayek (1949), que considera sua emergência não um fenômeno de representatividade, mas de destaque daqueles que foram mais hábeis ao chegar em posições de destaque – muitas vezes pensando de maneira oposta aos seus pares.

Panebianco (1994) aborda essa lógica de conflitos organizacionais. O trabalho discorre sobre os elos entre as teorias das organizações e a arena política, passando por questões como os intercâmbios desiguais entre líderes e liderados, estratégia e jogo em contextos de racionalidade limitada, e o tipo ideal burocrata-racional de Weber (2009). No tocante a este último, Panebianco (1994) alerta que a evolução da complexidade das organizações desde o período histórico da idade liberal pode ter transformado a ideia de burocracia em uma “Torre de Babel”, em vez da intencionada noção de hierarquia. Essa discussão é retomada na próxima sessão.

O problema comum da organização partidária está na concentração de poder nas mãos daqueles que pensam de maneira diferente dos membros e simpatizantes do partido. Este assunto foi abordado de maneira empírica por May (1973), resultando na *lei de disparidade curvilinear*. Tal lei aponta para níveis de radicalização ideológica que variam de acordo com a posição intrapartidária, resultando em disparidades representacionais. O assunto foi revisitado por diversos autores, como Kitschelt (1989), Norris (1995) e Kennedy, Lyons e Fitzgerald (2006). Em geral, trabalhos deste tipo se baseiam em questionários sobre aspectos ideológicos ou documentos políticos (p.ex. manifestos e discursos) para comparar o que pensam membros do baixo escalão e da oligarquia partidária.

Esta classe de análise é extremamente útil, como visto também em sua utilização nos estudos comparados de elites vs. massas. No entanto, a abordagem da disparidade curvilinear deixa de lado pelo menos três aspectos essenciais no estudo da organização partidária: 1) o impacto de mudanças programáticas ou implementação de políticas distantes da linha ideológica do partido; (2) a filiação partidária com motivos alheios ao sistema de valores defendido pelo partido; e (3) a relação de poder entre os líderes e liderados dentro de um partido.

O primeiro aspecto foi abordado por Mises (1985) ao afirmar, ainda no início do século XX, que de liberalismo só restava o nome no Partido Liberal britânico. Em um cenário mais contemporâneo, diversos autores analisam o caso do Partido dos Trabalhadores (PT). Guedes-Neto (2015) discute a disparidade entre o programa partidário para a educação superior na década de 1980 e as políticas implementadas nos anos 2000. Samuels e Shugart (2010) creditam parte desta transformação à emergência de Lula à Presidência da República, que significou uma recomposição das bases eleitorais e dos quadros internos do PT. Estas tensões internas foram exploradas também por Leal (2005), ao fazer uma análise compreensiva da atuação legislativa dos parlamentares petistas dentro de um contexto ideológico-institucional.

Ribeiro (2015) aborda o segundo aspecto a partir de uma pesquisa realizada com membros dos dez maiores partidos brasileiros, na cidade de São Paulo. Identificou-se que 38% da amostragem integra o partido que representa suas convicções, 28% gostam das atividades e interações da vida partidária, 15% levam em consideração a tradição familiar, 8% desejam uma carreira política e 7% acreditam que estar em um partido aumenta a possibilidade de ter um emprego. Como esperado, afinidade ideológica é apenas um dos diversos fatores que motiva a filiação. Este tipo de dado também é coletado pelo *Observatório de Elites Parlamentárias em América Latina* (2017) da Universidad de Salamanca. No entanto, ao invés de focar em membros como um todo, se dedicam apenas aos deputados.

Em outro artigo, Ribeiro (2013) também aborda o terceiro aspecto deixado de lado pelos estudantes da lei de disparidade curvilinear. O trabalho faz uma análise de conteúdo que inclui “estatutos, regimentos e resoluções partidárias oficiais” dos quatro maiores partidos brasileiros, nos anos 1990 e 2010 (Ribeiro

2013, p.229). A partir destes documentos, compara as lógicas estruturais de inclusão de bases e centralização orgânica.

Esse elemento institucional é essencial para compreender o funcionamento dos partidos políticos. No entanto, entender a decadência das bases partidárias passa também pelo campo do comportamento. A lógica de conflitos e dominação exploradas nos trabalhos seminais de Weber (2009), Michels (1915) e Panebianco (1994) deixa clara a importância da percepção dos atores de uma organização. Mais do que compreender o que acontece, é importante saber o que pensam os atores sobre aquilo que acontece. É nesta lacuna, corroborada pelo campo de política comportamental, que este estudo se insere.

### III. Metodologia: uma aproximação com a Administração Pública

A revisão da literatura nos permite assumir algumas premissas: 1) os partidos políticos são organizações essenciais para o funcionamento do sistema democrático (Strom & Muller 1999, p.2; Dalton, Farrell & Mcallister 2011, p.3); (2) há uma crise na arena política que tem minado o engajamento juvenil nas organizações partidárias (Hooghe & Stolle 2005; Scarrow & Gezgor 2010; Kovacheva 2005; Castro 2008); e (3) é essencial estudar as relações de poder dentro de uma organização para problematizar e compreender seu funcionamento (Michels 1995; Panebianco 1994; Weber 2009; Couto 2012; Ribeiro 2013).

Adiciona-se a estas a *relevância das juventudes partidárias*, não apenas como ferramentas de recrutamento de militância, mas como mecanismos de transformação estrutural, já que envolvem os indivíduos que se tornarão a oligarquia partidária no futuro. Assim, suas relações internas de poder e ação política podem gerar, no longo prazo, a reprodução do cenário partidário atual ou a construção de uma nova realidade de dominação e representatividade.

O presente estudo vai exatamente nesta direção, percebendo como se dão as relações estruturais e de dominação em uma juventude partidária. Indo além, almeja identificar a percepção de seus filiados tanto em relação à gestão da organização juvenil como do partido. Este tipo de comparação tem um benefício duplo. Em primeiro lugar, permite compreender a percepção do jovem sobre o funcionamento de cada uma das arenas partidárias em que está inserido. Isto agrega conhecimento sobre a organização e o dia-a-dia dos partidos políticos. Em segundo lugar, permite avaliar de maneira relativa as relações de dominação e gestão nestes dois âmbitos, notadamente, a juventude partidária e o partido como um todo.

É possível que a percepção do jovem seja a mesma nas duas arenas. Neste caso, confirma-se uma estagnação das relações intrapartidárias, demonstrando que pelo menos o partido investigado tem poucas, ou nenhuma, perspectiva de mudança. Identificar percepções divergentes têm duas interpretações possíveis. A primeira é que jovens se organizam e atuam de maneira diferente quando estão entre pares e quando estão entre membros seniores. A segunda, mais interessante, é de que a ala jovem apresenta uma arena política diferenciada que pode influenciar uma mudança organizacional no partido em longo prazo – até porque contém uma amostra da população que formará a oligarquia intrapartidária do futuro.

Para delimitar a pesquisa, a Juventude Democratas, organização juvenil do partido Democratas, foi definida como *proxy*.

A primeira limitação deste estudo está no fato de que os resultados obtidos a partir da análise desta organização podem não se reproduzir nas demais do espectro político brasileiro. Ainda assim, os resultados iluminarão esse campo



de estudo, além de produzir um modelo para análise potencial dos demais partidos brasileiros.

As entrevistas foram realizadas de maneira anônima e em ambiente virtual. Elaborou-se o questionário por meio do GoogleDocs. Seu endereço foi compartilhado em um grupo na rede social Facebook destinado aos líderes municipais, estaduais e nacional da Juventude Democratas. O grupo, identificado como oficial, era amplamente utilizado para a comunicação interna da organização. Uma amostra aleatória de 22 entrevistas foi coletada. Seus respondentes eram membros de diretorias e comissões provisórias municipais, estaduais e nacionais, residindo em Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Sergipe.

<sup>3</sup> NR: Tradução livre.

Foram apresentadas 24 afirmativas para os entrevistados. Os respondentes foram indagados sobre a concordância com cada uma delas, podendo optar por “discordo totalmente”, “discordo”, “indiferente”, “concordo” e “concordo totalmente”<sup>3</sup> (Likert 1932, p.14). Para a análise dos resultados, uma relação matemática será utilizada, na qual os resultados serão identificados, respectivamente, pelos valores “-2”, “-1”, “0”, “1” e “2”, sendo percebidos, ao final, por sua moda e média. Assim, enquanto a moda apresenta a tendência a ser seguida, a média verifica o peso geral do comportamento.

<sup>4</sup> NR: Tradução livre.

Cada uma das perguntas foi elaborada com base no referencial teórico, buscando-se versões simplificadas para evitar ambiguidades e aumentar a clareza (Likert 1932, p.12). Ainda, as perguntas foram realizadas de forma a se perceber sempre um “julgamento de valores” e não um “julgamento de fatos”<sup>4</sup> (Likert 1932, p.12), uma vez que a percepção dos jovens é o objeto deste estudo, contextualizado pela motivação ao engajamento em organizações partidárias juvenis.

O conteúdo das 24 perguntas foi parametrizado teoricamente por tipos ideais dicotômicos. Consideraram-se (1) os paradigmas weberianos patrimonial e burocrático, a fim de entender a relação entre os líderes e seus subordinados (Weber 2009) e (2) as orientações gerencial e societal, para perceber mecanismos de gestão e democracia interna (Oliveira 2013).

É verdade que as categorias weberianas, como já citado, foram criadas para a análise de sociedades em tempos passados. No entanto, seu uso ainda é corrente para a compreensão de modelos de dominação e hierarquia, como na Administração Pública (Oliveira 2013) e nas Relações Internacionais (Barnett & Finnemore 1999). Além disso, corrobora o estudo das relações internas de conflito dentro das organizações, como explorado no campo da Ciência Política, ainda que com objeções, por Panebianco (1994).

O uso das orientações gerencial e societal, muito bem desenvolvidas por Oliveira (2013), permite complementar a compreensão weberiana de modernidade intrapartidária, ao passo que se utiliza de ferramentas da Administração Pública para identificar a percepção jovem sobre o funcionamento da gestão das estruturas partidárias. A construção das perguntas é descrita nos subtópicos a seguir.

### *III.1. Estruturas de poder*

Para entender o paradigma patrimonial, foram criadas três categorias analíticas. A primeira delas busca identificar elementos de personalismo e tradicionalismo na organização. Na dominação tradicional, “a reverência ao soberano garante a legitimidade das regras instituídas por ele” (Oliveira 2013, p.7). Neste tipo de relação hierárquica, o poder pessoal deixa a lei de lado para basear-se nos costumes e reciprocidade.

Em outras palavras, os traços de tradicionalismo ficam evidentes quando, apesar da existência de regras, o andamento da organização e o comportamento de seus membros é ditado por instituições informais. Neste caso, a legitimação da dominação oriunda “(a) em parte em virtude da tradição que determina inequivocamente o conteúdo das ordens, e da crença no sentido e alcance destas [...] (b) em parte em virtude do livre arbítrio do senhor, ao qual a tradição deixa espaço correspondente” (Weber 2009, p.148). Assim, tal personalismo se configura pelo poder das relações face a face, capaz de ignorar a universalidade de procedimentos, promover privilégios e agregar imprevisibilidade a um sistema organizacional.

O contraponto weberiano a estes elementos encontra-se na impessoalidade e burocracia, ou seja, a “lógica gerencial que dá forma à dominação racional-legal” (Oliveira 2013, p.20). Neste modelo, regras e funções claramente estabelecidas definem as relações hierárquicas. No decorrer deste trabalho, consideram-se aspectos de burocracia quando a organização se configurar pelos estatutos firmados, onde esteja claro o papel de cada um dentro do que se espera do grupo. Impessoalidade, por sua vez, se referirá ao relacionamento estipulado por regras em que, independente daquele que ocupa determinada função, todos os procedimentos devem decorrer da mesma maneira.

O personalismo é verificado quando o entrevistado é perguntado sobre o grau de concordância com as afirmativas 1 e 2 da primeira parte do questionário. Seu conteúdo, também reproduzido no Apêndice, é o seguinte: “a proximidade pessoal é fundamental para o bom relacionamento com o presidente da juventude (ou com o líder partidário, no caso da segunda pergunta), muitas vezes sendo mais importante do que a relação formal existente pela hierarquia” (elaboração do autor).

O tradicionalismo é investigado a partir das proposições 3 e 4. Elas versam a seguinte situação: “o costume nos obriga a respeitar as deliberações do presidente da juventude (ou do líder partidário). Caso contrário – mesmo quando o Estatuto me permitiria discordar – a ordem vigente poderia ser abalada, prejudicando o andamento da organização” (elaboração do autor).

A segunda categoria deste paradigma weberiano refere-se à gerontocracia e ao patriarcalismo. Na primeira, a dominação “é exercida pelos mais velhos [...] sendo eles os melhores conhecedores da tradição sagrada” (Weber 2009, p.151). No segundo caso, ela se configura pela dominação “exercida por um indivíduo determinado [...] segundo regras fixas de sucessão” (Weber 2009, p.151).

O entendimento é, então, de que a gerontocracia se refere ao uso da idade, ou tempo de serviço, como elemento norteador da hierarquização da organização. No patriarcalismo, ela se dá de acordo com as regras vigentes, ou seja, o indivíduo é apontado e passa a assumir o papel de líder, ao qual se deve obediência não pelos estatutos, mas pelo desejo dos liderados.

A contraposição a estes elementos está no “princípio da hierarquia oficial, isto é, de organização de instâncias de controle e supervisão para cada autoridade institucional, com o direito de apelação ou reclamação das subordinadas às superiores” (Weber 2009, p.143). Desta forma, na hierarquia oficial, o líder, ainda que em posição hierárquica de destaque, está inserido em um quadro administrativo burocrático. Assim, se submete às mesmas regras que os demais, sendo inclusive fiscalizado por seus liderados. Na dominação legal, a posição senhorial foi atingida por meio de um processo claro, no qual foi priorizada a competência para sua ascensão.

As afirmativas 5 e 6 do questionário se relacionam à gerontocracia. Na primeira, “ao selecionar líderes na juventude, é essencial que estes possuam



vasta experiência dentro da organização. Teria dificuldades em me sujeitar a alguém recém filiado” (elaboração do autor). Na segunda, “para consolidar a relação de respeito com meu líder partidário, é essencial que estes possuam vasta experiência política. Teria dificuldades em me sujeitar a alguém com menos experiência que eu” (elaboração do autor). Por sua vez, o patrimonialismo é apresentado nas frases 7 e 8 do questionário: “Independente das regras, obedeço ao presidente da juventude (ou ao líder partidário) apenas quando concordo com suas deliberações” (elaboração do autor).

Para a última categoria analítica do paradigma patrimonial, foram selecionados os elementos de recrutamento patrimonial e extrapatrimonial, nos quais “o quadro administrativo típico pode ser recrutado a partir de (a) pessoas tradicionalmente ligadas ao senhor, por vínculos de piedade (‘recrutamento patrimonial’) [...]; (b) ‘recrutamento extrapatrimonial’, em virtude de relações pessoais de confiança” (Weber 2009, p.149). Assim, no recrutamento patrimonial a composição do quadro de liderados se dá pelo costume, privilegiando-se o respeito pessoal. No recrutamento extrapatrimonial, o mesmo é exercido a partir da seleção daqueles cujos laços com o líder já existiam previamente, configurando uma relação de confiança.

O recrutamento patrimonial é identificado a partir das afirmativas 9 e 10. Nelas, é proposto ao entrevistado: “Fui selecionado para minha atual posição na juventude (ou junto ao líder partidário) devido ao costume de indicar alguém com meu perfil (origem geográfica, relacionamento político, etc.), independente de minhas habilidades profissionais” (elaboração do autor). Por sua vez, o recrutamento extrapatrimonial é questionado a partir das proposições 11 e 12: “Fui selecionado para minha atual posição na juventude devido ao meu bom relacionamento com o presidente da juventude”; o equivalente para o líder partidário.

O contraste aos recrutamentos patrimonial e extrapatrimonial também se encontra no quadro administrativo burocrático. Nele, líderes e liderados

“1. São pessoalmente livres; obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo; 2. São nomeados (e não eleitos) numa hierarquia rigorosa dos cargos; 3. Têm competências funcionais fixas; 4. Em virtude de um contrato [...]; 5. A qualificação profissional [...]; 6. São remunerados com salários fixos em dinheiro [...]; 7. Exercem seu cargo como profissão única ou principal; 8. Têm perspectiva de carreira [...]; 9. Trabalham [...] sem apropriação do cargo; 10. Estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço” (Weber 2009, p.144).

As proposições 13 e 14 foram adicionadas para verificar a percepção dos entrevistados sobre a vigência de um quadro administrativo burocrático. São elas: “Minha atuação na juventude (ou junto ao líder partidário) é realizada de maneira profissional, na qual existe possibilidade de progressão de cargos, dedicação total, obrigações específicas e remuneração” (elaboração do autor).

### *III.2 Estruturas de gestão*

No tocante à orientação para sua gestão, o modelo inicial a ser buscado é o gerencial. Nele, a primeira categoria analítica se refere à busca por resultados. Para Oliveira (2013, p.23), “com menos recursos e menos poder, os governos buscaram reduzir suas funções e ampliar sua eficiência [...] desqualificando a burocracia e defendendo as premissas da gestão empresarial”. A aplicação deste conceito no âmbito das juventudes partidárias estaria relacionada ao trabalho de administração, prezando pela eficiência total em gastos e ações, ao passo que se economiza recursos.

A busca por resultados é apresentada nas duas primeiras proposições da segunda parte do questionário. Nelas, os entrevistados devem concordar ou discordar do seguinte: “Na Juventude (ou no partido), vejo grande preocupação na realização de atividades com o máximo de eficiência e economia de recursos” (elaboração do autor).

A segunda categoria desta orientação é a ênfase em resultados. Igualmente baseada na gestão de entidades privadas, ela se configura pela “delimitação das áreas de atuação do Estado, o estabelecimento de metas para agências governamentais, a determinação de objetivos para gestores de programas, a aferição da produção [...] e a mensuração de resultados” (Oliveira 2013, p.24). Assim, o foco das atividades está no resultado, essencialmente buscando-se atingir metas previamente delimitadas.

Ao contrário da orientação gerencial, o modelo societal enfatiza os meios, não nos resultados. Assim, “novas habilidades são necessárias a esse profissional que, a cada dia, distancia-se do burocrata insulado e aproxima-se do agente social reflexivo – hábil em conduzir projetos, em negociar, em aproximar interesses e estimular a participação cidadã e a cooperação” (Oliveira 2013, p.29). Percebe-se que, sob esta orientação, mais importante do que o resultado a ser obtido é o mecanismo a ser utilizado, sendo essencial que o meio seja democrático e inclua uma reflexão das partes a fim de aproximar interesses e estimular a participação.

Esta categoria é transplantada para a arena partidária a partir das proposições 3 e 4 dessa parte do questionário: “Na juventude (ou no partido), a maior preocupação em todas as ações reside nos fins. Os meios pouco importam” (elaboração do autor).

A última categoria da orientação gerencial é a qualificação de quadros, nos quais se atenta às inovações técnicas, culturais, financeiras e motivacionais (Oliveira 2013). Em outras palavras, constantemente se realizam treinamentos e demais esforços para adequar os quadros às novas demandas e realidades.

A percepção sobre esforços de qualificação de quadros é investigada a partir das afirmativas 5 e 6: “Na Juventude (ou no partido), existe preocupação constante na formação de quadros para melhor atender as demandas existentes” (elaboração do autor).

Uma diferença clara entre os modelos gerencial e societal está na centralização da tomada de decisão. Oliveira (2013, p.28) argumenta que “em contextos específicos, onde somente a combinação de esforços é capaz de oferecer respostas a problemas complexos, a gestão social mostra-se mais útil e efetiva que a gestão estratégica”. Assim, o pilar para a tomada de decisão reside não na individualidade do líder ou nas regras pré-existentes, mas no diálogo entre as partes interessadas.

Adicionalmente, a gestão societal sugere a composição de grupos de trabalho para a tomada de decisão colegiadas. Oliveira (2013, p.30) cita exemplos que emergiram na década de 1980, como “os conselhos gestores de políticas públicas, o orçamento participativo e os fóruns temáticos”. Decisões colegiadas demandam a existência de grupos destinados para tal, em que, a partir de temas específicos, debates conscientes levam às deliberações democráticas.

A centralidade na tomada de decisão é investigada a partir das proposições 7 e 8 da segunda parte do questionário: “Todas as decisões são tomadas pelo presidente da juventude (ou pelo líder partidário), não havendo espaço para diálogo entre as partes envolvidas”. tomada de decisões Por sua vez, o elemento de formação de colegiados para a inclusão de mais indivíduos nos processos decisórios aparece nas afirmativas 9 e 10: “Na Juventude (ou no partido), são

criados grupos de trabalho onde é possível realizar debates conscientes e nos aprofundar no tema em questão antes de tomar decisões colegiadas”.

Percebe-se que a literatura da administração pública foi adaptada para a análise de uma organização partidária. Como dito anteriormente, este referencial teórico está diretamente relacionado à ação e formação de quadros para a gestão pública, sejam eles eletivos, de nomeação ou concurso. Por este motivo, identificar traços gerenciais ou societais permitiria perceber também se a estruturação organizacional se aproxima de um destes modelos que, na literatura vigente, se apresentam como um dos principais debates do campo da Administração Pública.

## IV. Resultados

### *IV.1. Estruturas de poder*

Nota-se uma grande concordância de que a proximidade pessoal com o presidente da organização juvenil acaba sendo essencial. A tendência é ligeiramente mais forte quando analisado o cenário dentro do partido. A moda, neste caso, aponta para a concordância de 15 jovens no tocante à juventude e 16 em relação ao partido. A média, variável em torno de 0,8 na margem de -2 a 2, confirma um traço de personalismo em ambas as relações. Fortes traços de respeito à burocracia são descartados neste aspecto, tendendo-se ao paradigma patrimonial. Por outro lado, percebe-se que o costume não é fator de obrigatoriedade para a aceitação de deliberações do presidente da Juventude Democratas. Ainda que a média seja de apenas -0,45, a moda de 14 jovens discordantes mostra uma tendência negativa ao tradicionalismo. Isto se repete no campo partidário, ainda que com menor distanciamento de um cenário tradicional, dado à moda equivaler a 11 e, a média, a -0,13. Assim, ainda que o resultado anterior demonstre certo personalismo, há possibilidade de discordar do líder, estando a impessoalidade presente essencialmente em cenários de discordância – no partido isso é menos comum do que na juventude.

Existe grande indiferença em relação à importância da experiência ou idade no apontamento de lideranças para a organização juvenil, sendo a média próxima a zero e o resultado bimodal distribuído entre discordância e indiferença. Por outro lado, ainda que com fraca tendência, as respostas para o partido têm média 0,45 e resultado bimodal para indiferença e concordância. Ainda que individualmente as respostas não demonstrem grande peso, comparadas demonstram percepção de traços gerontocráticos no partido, em relação à sua inexistência no braço juvenil.

O patriarcalismo, por sua vez, foi negado em ambas as organizações. Ele apresenta moda de discordância em 11 entrevistados para a juventude e 10 para o partido, apontando traços de dominação burocrático-legal. A média, por sua vez, não ultrapassou -0,2, demonstrando fraca tendência. Mais uma vez, comparativamente, percebe-se mais proximidade do partido com o modelo patrimonial.

Ao serem perguntados se a indicação para o cargo ocupado na Juventude Democratas foi realizada independentemente de sua habilidade profissional, seis jovens discordaram totalmente e 9 discordaram, uma média de -0,77. Ainda que o recrutamento patrimonial tenha sido negado também no partido, mais uma vez percebe-se mais modernidade no braço jovem do que no sênior, já que a média passa a ser de -0,54 quando analisada a percepção sobre o Democratas.

A questão se torna incerta quando a pergunta toca a proximidade do indicado com o indicador, com média de -0,5 para a juventude e -0,45 para o partido. Embora não seja possível identificar claramente o fenômeno da extra-

patrimonialidade, percebe-se que em ambas as organizações existe a percepção deste fator.

Quando a pergunta deixa de abordar o alistamento e passa a analisar o entendimento sobre sua função, a incerteza aumenta. Apesar da moda apontar para a discordância total na juventude, sua média é de apenas -0,36. No partido, é curioso perceber o resultado bimodal entre discordância total e concordância, resultando na média praticamente nula de -0,04. O resultado demonstra que, apesar de se verem como profissionalmente aptos para a função que ocupam, os entrevistados têm dificuldade em ser reconhecidos como tal e em realizar trabalho especializado em sua área de atuação. Assim, ainda que possa existir um quadro administrativo burocrático, o mesmo não é bem utilizado nem no partido, nem na juventude.

Ao fim das análises sobre a existência de categorias dos paradigmas patrimonial e burocrático na percepção das jovens lideranças do Democratas, é possível apontar, de forma geral, para um caráter mais burocrático, embora com certos traços de patrimonialismo. Ainda assim, quando comparadas as percepções sobre o partido e sobre seu braço juvenil, nota-se que os jovens estão à frente no tocante à modernidade, tendo menos traços de patrimonialismo do que sua organização-mãe. Isto indica uma diferenciação estrutural, essencialmente no relacionamento interno entre líderes e liderados.

#### *IV.2. Estruturas de gestão*

No tocante à preocupação com a eficiência de suas ações, a Juventude Democratas é significativamente superior ao Democratas, existindo resultado modal para este fenômeno e resultado médio positivo de 0,95. No partido, ainda que o traço também seja percebido, é consideravelmente inferior, com moda para a indiferença e média de 0,54. Assim, em ambos apontam-se traços gerenciais - com mais força entre os jovens.

Por outro lado, perguntados sobre a ênfase de suas ações, houve tendência de concordância tanto no partido como na juventude para os meios, em detrimento dos fins. Ainda, neste item as médias mais se aproximaram, de -0,86 na Juventude Democratas e -0,72 no Democratas. Assim, a proximidade estaria com o modelo societal, em detrimento da orientação gerencial.

Em relação à qualificação de quadros, a preocupação é percebida tanto no partido como no braço juvenil, mais uma vez ocorrendo diferenciação: a média jovem está em 0,95 para a qualificação constante, e 0,59 no partido. Embora ambos tenham tendência gerencial, esta acaba sendo mais forte na Juventude Democratas.

Ao serem questionados se as decisões são tomadas unicamente pelo presidente da organização jovem ou pelo líder partidário, sem espaço para debates internos, apresentou-se forte negação. Com médias de -1,22 para a juventude e -0,86 para o partido, este item foi o mais expressivo de toda a pesquisa, apontando para um modelo dialógico de tomada de decisão. Assim, com resultado bimodal de 10 discordâncias na relação com lideranças sênior e 10 discordâncias na Juventude Democratas, existe forte tendência para a orientação societal, principalmente entre os jovens.

Sobre a formação de grupos de trabalho para a realização de debates conscientes e aprofundamento das questões a serem definidas, há forte separação entre o funcionamento partidário e juvenil. Na juventude, a moda de 11 jovens e a média de 0,63 apontam para o modelo societal de grupos de trabalho. No partido, uma moda de nove jovens indica posicionamento indiferente e a média de -0,04 demonstra a falta de constância neste aspecto.

Com base nos resultados encontrados, não foi possível definir uma aproximação maior com o modelo societal ou gerencial, uma vez que a maioria das categorias analisadas foram encontradas, tanto em um modelo como em outro. Assim, o grupo em questão aponta a um caminho em que os modelos gerencial e societal não são conflitantes, mas potencialmente complementares. A única diferenciação, no entanto, ocorreu quando analisada a ênfase de suas ações, com foco no fim ou nos meios. Nesta, a tendência societal pelos meios ficou clara.

De forma geral, percebeu-se que, nesta parte da entrevista, as respostas tenderam a agregar mais concordância entre os entrevistados, possuindo médias mais elevadas (tanto com números positivos como negativos). Por fim, mais uma vez é possível apontar para uma diferenciação estrutural entre o Democratas e sua juventude, demonstrando claramente a existência de uma diferenciação interna.

## V. Conclusão

O estudo objetivou entender o funcionamento das arenas políticas de um partido e sua ala jovem por meio da percepção de seus jovens filiados. Este objetivo se insere em um contexto mais abrangente, na qual é investigada uma possível transformação em curso nas relações intrapartidárias de dominação e gestão.

Para tal, utilizou-se as lentes weberianas dos paradigmas patrimonial e burocrático, e adaptou-se as orientações gerencial e societal, típicas do campo de Administração Pública. Além de permitir uma ponte transdisciplinar, essas categorias analíticas permitem investigar a aplicação interna de orientações que uma organização partidária implementa (ou almeja implementar) quando eleita ou nomeada para cargos públicos.

Foi escolhida como objeto de análise a Juventude Democratas, na qual 22 jovens foram entrevistados com um questionário com respostas orientadas pela Escala de Likert. Os resultados foram analisados por meio da moda e da média das respostas apresentadas. Assim, percebeu-se não apenas a concordância sobre a resposta, mas também sua força dentro da categoria analisada.

As perguntas foram feitas de forma a se perceber a variação da percepção dos jovens sobre as relações de dominação e gestão tanto do partido como da juventude. Como afirmado anteriormente, essa abordagem garante conhecimento adicional sobre o funcionamento interno de um partido político, ao passo que permite desenvolver hipóteses sobre uma possível transformação estrutural em curso no partido.

Percebe-se uma clara diferenciação entre o partido e a juventude. Ainda que haja convergência sobre os aspectos analisados, as respostas tendem a se mostrar mais fortes quando relacionadas à organização juvenil. Há uma tendência tímida para uma aproximação ao paradigma burocrático na esfera partidária, ao passo que na organização juvenil esta tendência se fortalece.

No tocante à dicotomia gerencial-societal, traços de ambos os lados foram encontrados. Não é possível identificar uma clara aproximação unilateral nem do partido, nem de sua juventude com nenhuma das orientações estudadas. Pelo contrário, os resultados demonstram que, com exceção da escolha societal pelos meios, os entrevistados tendem a concordar com aspectos tanto gerenciais como societais. Esse resultado sugere uma complementariedade entre as duas orientações, tipicamente apresentadas como contraditórias no campo de Administração Pública.

Retomando as perguntas originais deste trabalho, é possível afirmar que o funcionamento das arenas políticas do partido Democratas e sua ala jovem são percebidas de maneira diferente pelos jovens filiados. No entanto, não é possível responder com clareza se há uma transformação em curso nas relações intrapartidárias de dominação e gestão. É verdade que a percepção diferenciada pode ser vista como um processo que, em longo prazo, culminará em oligarquias intrapartidárias que se organizem de maneira mais moderna, com orientações mescladas mais fortes entre o gerencialismo e o modelo societal. Ainda assim, é possível que esta diferenciação seja inerente a cada um dos grupos, ou seja, um fenômeno inerente à ala jovem, mas não transplantável para as oligarquias partidárias. Neste sentido, cabe um esforço de pesquisa que inclua entrevistas seriadas, realizadas em uma sequência de anos, para verificar se, ao ascender no partido, o entrevistado mantém ou modifica suas percepções.

Também cabem futuras análises que permitam aprofundar o método de análise e aplicá-lo em outras organizações de juventude partidária no Brasil. Um trabalho deste tipo teria o potencial de avançar na transdisciplinaridade entre a Ciência Política e a Administração Pública, agregar maior conhecimento sobre os partidos brasileiros e desenvolver um foco de pesquisa sobre a organização das alas jovens partidárias.

João Victor Guedes-Neto (contato@joaovictorguedes.com.br) é Doutorando em Ciência Política na University of Pittsburgh (EUA). É Mestre em Economia Pública, Direito e Política pela Leuphana Universität Lüneburg (Alemanha) e em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas (Unifal). Vínculo Institucional: Departamento de Ciência Política, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA, Estados Unidos.

## Referências

- Barnett, M. & Finnemore, M., 1999. The Politics, Power, and Pathologies of International Organizations. *International Organizations*, (53)4, pp.699-732. DOI: 10.1162/002081899551048
- Castro, L., 2008. Participação política e juventude: do mal-estar à responsabilização frente ao destino comum. *Revista de Sociologia e Política*, (16)30, pp.253-268. DOI: 10.1590/s0104-44782008000100015
- Couto, C., 2012. Oligarquia e processos de oligarquização: o aporte de Michels à análise política contemporânea. *Revista de Sociologia e Política*, (20)44, pp.47-62. DOI: 10.1590/s0104-44782012000400004
- Dalton, R., 2008. Citizenship Norms and the Expansion of Political Participation. *Political Studies*, (56)1, pp.76-98. DOI: 10.1111/j.1467-9248.2007.00718.x
- Dalton, R.; Farrell, D. & Mcallister, I., 2011. *Political Parties & Democratic Linkage: How parties organize democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Guedes-Neto, J., 2015. A Reversed Double Movement in Brazil: The (Controversial) Evolution of the Partido dos Trabalhadores' Education Policy since 1980. *Journal of International Studies*, (8)2, pp.139-154. DOI: 10.14254/2071-8330.2015/8-2/12
- Hooghe, M. & Stolle, D., 2005. Youth Organisations Within Political Parties: Political recruitment and the transformation of party systems. In J. Forbrig, ed. *Revisiting Youth Political Participation: Challenges for research and democratic practice in Europe*. Strasbourg: Council of Europe.
- Hayek, F., 1949. The Intellectuals and Socialism. *University of Chicago Law Review*, (16)3, pp.417-433. DOI: 10.2307/1597903
- Kennedy, F.; Lyons, P. & Fitzgerald, P., 2006. Pragmatists, Ideologues and the General Law of Curvilinear Disparity: The Case of the Irish Labour Party. *Political Studies*, (54)4, pp.786-805. DOI: 10.1111/j.1467-9248.2006.00630.x
- Kitschelt, H., 1989. The Internal Politics of Parties: The Law of Curvilinear Disparity Revisited. *Political Studies*, (37)3, pp.400-421. DOI: 10.1111/j.1467-9248.1989.tb00279.x
- Kovacheva, S., 2005. Will Youth Rejuvenate The patterns of Political Participation? In J. Forbrig, ed. *Revisiting Youth Political Participation: Challenges for research and democratic practice in Europe*. Strasbourg: Council of Europe.
- Leal, P., 2005. *O PT e o dilema da representação política: os deputados federais são representantes de quem?* Rio de Janeiro: FGV.
- Likert, R., 1932. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, (22)140, pp.5-55.
- May, J., 1973. Opinion Structure of Political Parties: the Special Law of Curvilinear Disparity. *Political Studies*, (21)2, pp.135-151. DOI: 10.1111/j.1467-9248.1973.tb01423.x
- Michels, R., 1915. *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New York: Hearst's International Library.
- Mises, L., 1985. *Liberalism in the Classical Tradition*. 3ª ed. New York: Foundation for Economic Education.



- Moreno, R. & Almeida, A., 2017. Quando jovens ativistas do hip hop encontram a política partidária. *Revista de Sociologia e Política*, (25)61, pp.5-29. DOI: 10.1590/1678-987317256101
- Norris, P., 1995. May's Law of Curvilinear Disparity Revisited: Leaders, Officers, Members and Voters in British Political Parties. *Party Politics*, (1)1, pp.29-47. DOI: 10.1177/1354068895001001002
- Oliveira, V., 2013. Modelos de administração pública. In M. Sanabio; G. Santos & M. David, eds. *Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão*. Juiz de Fora: Editora UFJF.
- Olson, M., 2002. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Panebianco, A., 1994. Poder y Organización en los Partidos Políticos I. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, (39)156, pp.13-29.
- Ribeiro, P., 2013. Organização e poder nos partidos brasileiros: uma análise dos estatutos. *Revista Brasileira de Ciência Política*, 10, pp.225-265. DOI: 10.1590/s0103-33522013000100007
- Ribeiro, P., 2015. Joining a Political Party: Paths to Membership and Activism in Contemporary Brazil. *Working Paper 26*. Instituto de Iberoamérica da Universidad de Salamanca.
- Samuels, D. & Shugart, M., 2010. *Presidents, Parties, and Prime Ministers: How the Separation of Powers Affects Party Organization and Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Scarrow, S., 1994. The 'Paradox of Enrollment': Assessing the Costs and Benefits of Party Memberships. *European Journal of Political Research*, (25)1, pp.41-60. DOI: 10.1111/j.1475-6765.1994.tb01200.x
- Scarrow, S. & Gezgor, B., 2010. Declining Memberships, Changing Members? European Political Party Members in a New Era. *Party Politics*, (16)6, pp.823-843. DOI: 10.1177/1354068809346078
- Strom, K. & Muller, W., 1999. Political parties and Hard Choices. \_\_\_\_\_, eds. *Party, Office, or Votes? How political parties in Western Europe make hard decisions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Weber, M., 2009. *Economia e sociedade*. V. 1. Brasília: Editora da UNB.

### Outras fontes

Observatorio de Élités Parlamentares em América Latina, 2017. *Base de datos*. Disponível em: [http://americo.usal.es/oir/elites/bases\\_de\\_datos.htm](http://americo.usal.es/oir/elites/bases_de_datos.htm). Acesso em: 22 dez. 2018.

### Intra-Party Transformation? A study on the perceptions of power and management among young party members

**ABSTRACT Introduction:** Are the political arenas within a political party and its youth wing perceived in different ways by young party members? This article problematizes the structural causes of the weakening of partisan membership to verify the presence of a transformational trend in the intra-party relations of domination and management. **Materials and methods:** Twenty-two interviews were conducted with youth leaders from the Democratas party. The questionnaire was developed through GoogleDocs. His address was shared in a group on the Facebook social network aimed at municipal, state and National Youth Democratas leaders. **Results:** There is a differentiated perception between the political arenas in the party and in its young wing. Although there is convergence, there is a notably more modern, bureaucratic-rational pattern in the youth sphere. **Discussion:** This analysis is carried out bringing concepts of the Public Administration to the study of political parties. Managerial and societal elements appear in a complementary way, instead of conflicting as in the Public Administration literature. Finally, we suggest the hypothesis of an intra-party transformation process in relation to power and management relations.

**KEYWORDS:** Patrimonialism; Bureaucracy; New Public Management; Societal Model; Youth Wing.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium provided the original work is properly cited.

## Apêndice

Tabela 1A - Perguntas sobre Estruturas de Poder

Ref.	Pergunta
1	A proximidade pessoal é fundamental para o bom relacionamento com o presidente da juventude, muitas vezes sendo mais importante do que a relação formal existente pela hierarquia.
2	A proximidade pessoal é fundamental para o bom relacionamento com o líder partidário, muitas vezes sendo mais importante do que a relação formal existente pela hierarquia.
3	O costume nos obriga a respeitar as deliberações do presidente da juventude. Caso contrário - mesmo quando o Estatuto me permitiria discordar - a ordem vigente poderia ser abalada, prejudicando o andamento da organização.
4	O costume nos obriga a respeitar as deliberações o líder partidário. Caso contrário - mesmo quando as regras me permitiriam discordar - a ordem vigente poderia ser abalada, prejudicando o andamento da organização.
5	Ao selecionar líderes na juventude, é essencial que estes possuam vasta experiência dentro da organização. Teria dificuldades em me sujeitar a alguém recém filiado.
6	Para consolidar a relação de respeito com meu líder partidário, é essencial que estes possuam vasta experiência política. Teria dificuldades em me sujeitar a alguém com menos experiência que eu.
7	Independente das regras, obedeço ao presidente da juventude apenas quando concordo com suas deliberações.
8	Independente das regras, obedeço ao líder partidário apenas quando concordo com suas deliberações.
9	Fui selecionado para minha atual posição na juventude devido ao costume de indicar alguém com meu perfil (origem geográfica, relacionamento político, etc.), independente de minhas habilidades profissionais.
10	Fui selecionado para minha atual posição junto ao líder partidário devido ao costume de indicar alguém com meu perfil (origem geográfica, relacionamento político, etc.), independente de minhas habilidades profissionais.
11	Fui selecionado para minha atual posição na juventude devido ao meu bom relacionamento com o presidente da juventude.
12	Fui selecionado para minha atual junto ao líder partidário devido ao meu bom relacionamento com o mesmo.
13	Minha atuação na juventude é realizada de maneira profissional, na qual existe possibilidade de progressão de cargos, dedicação total, obrigações específicas e remuneração.
14	Minha atuação junto ao líder partidário é realizada de maneira profissional, na qual existe possibilidade de progressão de cargos, dedicação total, obrigações específicas e remuneração.

Fonte: Elaboração do autor.

Tabela 2A - Perguntas sobre Estruturas de Gestão

Ref.	Pergunta
1	Na Juventude, vejo grande preocupação na realização de atividades com o máximo de eficiência e economia de recursos.
2	No partido, vejo grande preocupação na realização de atividades com o máximo de eficiência e economia de recursos.
3	Na Juventude, a maior preocupação em todas as ações reside nos fins. Os meios pouco importam.
4	No partido, a maior preocupação em todas as ações reside nos fins. Os meios pouco importam.
5	Na Juventude, existe preocupação constante na formação de quadros para melhor atender as demandas existentes.
6	No partido, existe preocupação constante na formação de quadros para melhor atender as demandas existentes.
7	Todas as decisões são tomadas pelo presidente da juventude, não havendo espaço para diálogo entre as partes envolvidas.
8	Todas as decisões são tomadas pelo líder partidário, não havendo espaço para diálogo entre as partes envolvidas.
9	Na Juventude, são criados grupos de trabalho onde é possível realizar debates conscientes e nos aprofundar no tema em questão antes de tomar decisões colegiadas.
10	No partido, são criados grupos de trabalho onde é possível realizar debates conscientes e nos aprofundar no tema em questão antes de tomar decisões colegiadas.

Fonte: Elaboração do autor.

Tabela 3A - Respostas sobre Estruturas de Poder

Ref.	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Média	Moda
1	0	1	4	15	2	0,81	Concordo
2	0	1	3	16	2	0,86	Concordo
3	1	14	2	4	1	-0,45	Discordo
4	1	11	2	6	2	-0,13	Discordo
5	3	6	6	4	3	-0,09	Discordo / Indiferente
6	1	4	6	6	5	0,45	Indiferente / Concordo
7	1	11	3	4	3	-0,13	Discordo
8	2	10	2	6	2	-0,18	Discordo
9	6	9	4	2	1	-0,77	Discordo
10	5	8	4	4	1	-0,54	Discordo
11	5	6	7	3	1	-0,50	Indiferente
12	5	6	6	4	1	-0,45	Discordo / Indiferente
13	7	5	2	5	3	-0,36	Discordo totalmente
14	5	4	4	5	4	-0,04	Discordo totalmente / Concordo

Fonte: Elaboração do autor.

Tabela 4A - Respostas sobre Estruturas de Gestão

Ref.	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Média	Moda
1	1	1	2	12	6	0,95	Concordo
2	0	1	11	7	3	0,54	Indiferente
3	3	14	4	1	0	-0,86	Discordo
4	2	14	4	2	0	-0,72	Discordo
5	0	3	1	12	6	0,95	Concordo
6	1	3	4	10	4	0,59	Concordo
7	10	10	0	1	1	-1,22	Discordo totalmente / Discordo
8	5	12	3	1	1	-0,86	Discordo
9	1	1	6	11	3	0,63	Concordo
10	1	6	9	5	1	-0,04	Indiferente

Fonte: Elaboração do autor.