1. Introdução;
2. Industrialização e burocratização;
3. Aspectos culturais da hierarquia brasileira: centralização, especialização e formalização;
4. Algumas hipóteses;
5. Metodologia;
6. Coleta de dados;
7. Variáveis e escalas;
8. Resultados – tendências convergentes: características universais;
9. Tendências divergentes: características nacionais;
10. Discussão e conclusão;
11. O uso da metodologia de Aston em pesquisas interculturais: algumas implicações metodológicas.

Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas

Suzana Braga Rodrigues
Do CMA/FACE/UFMG
Raquel C. Radamés de Sá
Da Universidade Federal de Uberlândia

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a estrutura organizacional têm suas raízes no conceito de Max Weber sobre a organização burocrática, que até o início dos anos 60 era entendido de maneira unidimensional, isto é, supunha-se que as organizações burocráticas por definição englobariam todas as características do tipo ideal. Nos meados da década, já vários estudos desafiaram essa noção com evidências de que organizações diferem entre si em termos de várias dimensões burocráticas.[1] Dentre estes, o estudo de Aston foi um dos que mais influenciou idéias e pesquisas na teoria organizacional, não só pela introdução de uma visão multidimensional da burocracia, mas por usar uma metodologia que tornou viável a comparação de organizações com fins e produtos diferentes[2] e, poteriormente, por possibilitar a comparação de organizações através de diferentes culturas.[3] As replicações e extensões que se seguiram ultrapassaram as fronteiras do país e posteriormente as da cultura anglo-saxônica com os trabalhos sobre estrutura de organizações na Índia,[4] Egito[5] e Jordânia.[6]

Esta proliferação de estudos sobre estrutura organizacional utilizando a metodologia de Pugh e colaboradores trouxe para o âmbito da teoria organizacional a questão: as formas organizacionais acompanharam algum padrão específico, por exemplo, os modelos do mundo industrializado? Em relação a isto, dois pontos de vista se distinguem. Primeiro, há os que acreditam na lógica do industrialismo, no poder uniformizante das multinacionais e na força da tecnologia[7] e há os que atribuem importância à cultura como fator responsável pelas particularidades das organizações.

Os adeptos da lógica do industrialismo concordam que as sociedades em desenvolvimento tendem a assimilar estruturas e padrões das sociedades mais avançadas, independentemente de suas características culturais ou sistema político. Esta corrente supõe que a industrialização traz desenvolvimento tecnológico, crescimento organizacional, diversificação e produção em grande escala e tais fatores terminam por exigir mais racionalidade na administração. Da mesma forma, a diversificação e a concorrência trazem a necessidade de economias de escala e são estas pressões que tornam as organizações do período pré-industrial mais vulneráveis, tornando a formação de alianças e o crescimento essenciais à sobrevivência.

Chandler[8] expõe como a substituição das forças do mercado (*invisible hand*) pelas hierarquias profissionais (*visible hand*) foi essencial em termos da sobrevivência e expansão das grandes empresas, não só nos EUA, mas também na França, Inglaterra e Alemanha. Outros autores analisam a influência da industrialização sob uma outra ótica. Clegg & Dunkerley[9] discutem os problemas comuns que afetam as organizações em qualquer país capitalista como, por exemplo, os da estrutura do trabalho e conflitos entre empregados e empregadores. Preocupam-se ainda com as pressões que organizações públicas como hospitais e instituições educacionais vêm sofrendo para adotar critérios capitalistas, principamente no que diz respeito a finanças e pessoal.

Estendendo este tipo de raciocínio ao nível da organização, Hickson & McMillan[10] desenvolveram a idéia da *culture-free hypothesis*. Segundo estes autores, a industrialização traz necessariamente o desenvolvimentecnológico, crescimento das organizações e aumento da interdependência organizacional, pela expansão das forças de mercado.

Estes fatores têm um impacto direto na reformulação da estrutura da organização, exigindo uma administração mais profissionalizada que resultaria numa nova opção, a substituição do controle pessoal por regras e procedimentos formalizados. Esta lógica contingencial visa uma teoria transnacional das organizações passível de ser testada em diferentes sociedades, através do esquema conceitual e metodológico de Aston, que possibilita a verificação das relações entre contexto (tamanho e dependência) e estrutura (centralização, formalização e especialização).

As críticas dirigidas à teoria contingencial e à idéia da industrialização como força material homogeneizante são inúmeras. Primeiramente, existem aqueles que argu-

mentam que o ajustamento da organização ao ambiente é permeado pela ação dos membros. Conseqüentemente, as decisões são tomadas de acordo com os significados, culturalmente determinados, que estes membros atribuem às exigências ambientais.[11] Um outro tipo de restrição feita à teoria das organizações em geral é a sua especificidade cultural.[12] Alguns autores resumem bem o estado da arte, como por exemplo, Hickson e colaboradores,[13] que se referem à teoria como *"an American edifice fabricated on a foundation of West European Weberian thought"*. Entretanto, a multiplicação de estudos em sociedades diferentes pode ser tomada como uma reação a críticas desta natureza. Permanece ainda a dúvida se a pesquisa intercultural preocupada com o caráter universalista das práticas administrativas tem conseguido captar os aspectos mais relevantes das organizações nos países pesquisados, ou se a superficialidade destes estudos tem impedido a sensibilidade a variações culturais.

Os autores que apóiam a tradição cultural são os que mais se opõem à pretensão universalista da teoria organizacional. Este grupo de teóricos afirma que as características das organizações e de seus membros variam com a sociedade e, portanto, comparações interculturais são possíveis somente em termos qualitativos. Crozier,[14] por exemplo, é um dos que apóiam o ponto de vista culturalista. Segundo ele, as limitações da teoria organizacional só podem ser superadas na medida em que as organizações e práticas administrativas são entendidas como "respostas culturais aos problemas encontrados por seres humanos para se alcançar fins coletivos". Segundo Child & Tayeb,[15] na tradição cultural há os que definem cultura em termos de um sistema de idéias e os que a conceituam como um sistema adaptativo. No primeiro caso, os autores atribuem importância a idéias, valores e atitudes que são compartilhados por membros da organização em determinadas sociedades.

Dentro desta perspectiva, Hofstede[16] propõe uma definição de cultura em termos de um programa mental que cada indivíduo desenvolve através de socialização nas escolas e organizações. Sua pesquisa desenvolvida em subsidiárias de uma grande multinacional mostra as implicações de fatores culturais para a formulação de políticas em multinacionais.

Os estudos que adotam o ponto de vista da cultura como sistema adaptativo dão importância à tecnologia, à economia e às instituições sociais como indicadores da adaptação cultural. Aqui, as organizações são consideradas reflexos das características institucionais do país e valores dominantes. Deste modo, a divisão do trabalho, as exigências quanto à profissionalização nas organizações, expressam muito mais as peculiaridades sócio-culturais do que qualquer força universal.

Em relação ao conceito de cultura, há autores como Sorge[17] e Child[18] que são favoráveis à síntese entre estes dois pontos de vista. Sorge[19] propõe um conceito muito similar à teoria da ação de Silverman. Do seu ponto de vista, *cultured organizations* implica que as organizações são produtos da ação humana; *cultured actors* é um termo que sugere que as decisões são culturalmente determinadas e, porntanto, são irracionais.

Tanto a teoria contigencial quanto a tradição cultural requerem tratamento metodológico diferenciado.[20] Por exemplo, os estudos que adotam o segundo paradigma são organizados dentro de um tratamento nomotético, enquanto os culturais requerem uma abordagem tipo ideogrática. O enfoque ideográfico pressupõe que a relação entre a organização e o seu contexto são particulares de um determinado tempo e espaço; atribuem importância ao estudo intensivo de casos e à sensibilidade às origens históricas das características da organização. Nesta perspectiva, a pesquisa intercultural só tem sentido através da análise qualitativa e enfoque nas interligações da organização com o contexto sócio-cultutal em que se insere. Em contraposição a isto, os trabalhos nomotéticos dirigem a atenção para o universalista, isto é, para as características que transcendem espaço e tempo, e atribuem importância ao tratamento quantitativo.[21] Portanto, a ênfase consiste na estabilidade das relações entre contexto e estrutura, por exemplo, e nos métodos quantitativos.

A idéia de examinar a estrutura das organizações brasileiras dentro da perspectiva da convergência organizacional *versus* a idéia da divergência cultural nos pareceu bastante atrativa. O uso de dois paradigmas parcial pertinente no caso do Brasil, dado o rápido desenvolvimento industrial nas duas últimas décadas e à pressão decorrente para a modernização das organizações. Isto, no entanto, demanda uma breve revisão do nosso processo de industrialização, bem como uma análise de alguns traços relevantes da cultura brasileira.

2. INDUSTRIALIZAÇÃO E BUROCRATIZAÇÃO

Se examinarmos a nossa história industrial, podemos identificar alguns exemplos em que o desenvolvimento trouxe consigo pressões para que as organizações se modernizassem no sentido de incorporar características do modelo weberiano. Em contraste com países como a Inglaterra, onde modelos modernos de administração surgiram gradualmente com a complexidade das organizações e como conseqüência do próprio processo de industrialização, no Brasil a burocratização no sentido mencionado foi imposta por uma elite como parte do pacote industrial. Entretanto, não podemos afirmar que esta seja uma característica específica da industrialização no Brasil. O mesmo fenômeno foi observado em ouros países que tiveram desenvolvimento tardio.[22]

Com intuito didático, preferimos separar dois momentos principais no processo de desenvolvimento brasileiro em que poderíamos encontrar paralelamente tentativas de modernização administrativa. Na década de 30, por exemplo, os eforços para dinamizar a economia através da criação de empresas estatais foram concomitantes a um esforço do governo para modernizar seu aparato administrativo. A criação do Dasp em 1938 visava à introdução de métodos de trabalho segundo os modelos de Weber, Taylor e Fayol.[23]

No segundo período de industrialização do país, a associação entre industrialização e burocratização pode ser identificada de maneira mais clara. A partir da II Guerra Mundial, houve um esforço para se acelerar e generalizar a industrialização através da ação de uma elite interessada em difundir a ideologia capitalista, aliada a idéias da racionalidade weberiana e aos princípios clássicos de administração.[24] Este grupo, constituído de

empresários de multinacionais, altos funcionários da administração pública, técnicos de empresas estatais e militares, conseguiu articular-se de forma a atuar em vários centros de poder simultaneamente como, por exemplo, através da participação na direção de multinacinais, associações de classe, cargos-chave do governo e empresas de consultoria tecno-empresarial.

A influência da ideologia norte-americana se deu no Brasil indiretamente através da liderança deste país no bloco de multinacionais, através de escolas de administração pública e de empresas e através dos centros de treinamento em administração sob a égide da American Management Association. Estas instituições deveriam não só difundir o *know-how* administrativo dos países mais desenvolvidos, como também preparar quadros para a administração pública e privada. Paralelamente, os escritórios de consultoria tecno-empresarial, a maioria criada na década de 50, estavam preparados para prestar assistência técnica ao planejamento empresarial, bem como para conscientizar sobre a importância da administração eficiente.[25]

A introdução de modelos modernos de administração após a II Guerra Mundial deu-se não somente no setor privado empresarial, mas também aconteceu no setor público, através de outros esforços reformistas na administração pública a partir da década de 50 e final da década de 60. As tentativas reformistas da década de 50 ainda apresentavam basicamente as mesmas preocupações do momento da criação do Dasp; por exemplo, havia ênfase na expansão do sistema do mérito, treinamento de funcionários e planejamento. O Decreto-lei nº 200, de 1967, enfatizava a prática dos princípios clássicos da administração, dando prioridade ao planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.[26]

As conseqüências dos esforços de se acelerar o desenvolvimento industrial nos últimos 20 anos impressionam, à primeira vista, pela proliferação de grandes organizações, principalmente subsidiárias de multinacionais e as grandes empresas estatais. Por outro lado, ainda permanece a questão de se saber se realmente houve transferência de idéias quanto às relações de trabalho ou funcionamento de organizações. Quanto ao setor empresarial, Bresser Pereira[27] conclui que as empresas nacionais ainda estão aquém das empresas estrangeiras em termos de estruturação e democratização do capital. Quanto aos esforços reformistas da administração pública, o ceticismo parece ser generalizado.[28] Isso nos leva ao argumento da teoria culturalista, segundo a qual os membros da organização modificam os modelos importados de modo a preservar os valores e padrões de comportamento vigentes. Dentro desta perspectiva, também no Brasil poderíamos encontrar padrões de organização discrepantes do racionalismo capitalista previsto por Hickson & MicMillan,[29] mas coerentes com valores e relações interpessoais anteriores ao processo de industrialização. Portanto, como tínhamos interesse em examinar a importância da cultura bem como do processo industrial, procuramos identificar alguns fatores da cultura brasileira que poderiam influenciar as características estruturais, muito embora não dispuséssemos de instrumentos para testar diretamente este tipo de influência. Embora tivéssemos consciência das inúmeras dimensões culturais da sociedade brasileira, a nossa intenção era limitar a análise apenas àquelas que pudessem ser associadas mais de perto às variáveis de estrutura.

3. ASPECTOS CULTURAIS DA HIERARQUIA BRASILEIRA: CENTRALIZAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

A maioria das replicações e extensões do estudo de Aston aborda principalmente três variáveis da estrutura organizacional: centralização, especialização e formalização. Estas dimensões burocráticas dizem respeito à divisão e controle do trabalho. Por exemplo, vários autores distinguem a organização burocrática moderna em termos da presença de uma hierarquia bem definida de autoridade, divisão do trabalho fundamentada em epsecialização funcional, regras e procedimentos formais, impessoalidade e seleção com base na competência.[30]

Brossard & Maurice [31] rejeitam este tipo de modelo burocrático com características universais e estruturado segundo determinadas contingências. Com base em um estudo empírico de organizações francesas e alemãs, os autores concluem que as diferenças estruturais podiam ser explicadas por fatores internos que eram peculiares também ao ambiente externo. Por exemplo, a divisão interna do trabalho consistia numa extensão dos sistemas educacionais nos dois países.

Fenômeno semelhante no contexto brasileiro foi apontado por Bertero.[32] O autor mostra como algumas caracterísitcas do relacionamento interpessoal e da estrutura social se repetem dentro das organizações. Um exemplo seria o caráter autoritário, herança da oligarquia agrária que permeia a sociedade brasileira. O autoritarismo se manifesta em qualquer situação onde há divisão de poder, seja na família, nas relações de amizade, nas relações entre superior e subordinado. Nas organizações, o autoritarismo se caracateriza por maior rigidez nas relações de autoridade, contribuindo para o centralismo das decisões. Porém, não é apenas o autoritarismo que leva à centralização de decisões. A própria estratificação da sociedade em dois segmentos principais, marginal e central, rural e urbano, se repete no interior das organizações, contribuindo para que as decisões sejam mantidas no topo. O fato de que os indivíduos com *status*, educação e renda estejam nos níveis mais altos, e os indivíduos com menos educação, menor renda e da zona rural estejam colocados nos níveis inferiores constrange a delegação de decisões a este nível, que se justifica através da falta de confiança na competência.

Nos tempos da oligarquia agrária, o chefe de família era considerado representante máximo da autoridade, respeitabilidade e coesão entre as pessoas. O isolamento geográfico entre os latifúndios contribuiu para o organização das fazendas em sistemas auto-suficientes em termos econômicos e sociais, tornando os valores que fortaleciam a proteção aos membros e a unidade familiar essenciais à sobrevivência.[33] Foi desta primeira unidade econômica que surgiram alguns valores e padrões de comportamento que são observados nas relações interpessoais em geral, nos dias de hoje. O autoritarismo, o predomínio do particular sobre o público e principal-

mente o compadrio foram estendidos à administração pública na medida em que a oligarquia se enfraqueceu como sistema econômico e quando as organizações públicas passaram a ter importância como fonte de emprego.[34] A idéia de proteção a familiares e amigos encontra sua mais clara expressão nestas organizações, onde os cargos públicos vêm sendo preenchidos por favoritismo. Da Cunha[35] relata que, até 1949, o número de pessoas que ingressaram nas burocracias públicas por favoritismo sobrepunha aos que foram admitidos por critérios universalistas. Na nossa sociedade atual, este ainda continua sendo um dos instrumentos mais importantes de ascensão ao poder político.

A maneira como o pessoalismo se encontra impregnado nas relações interpessoais na sociedade é muito bem ilustrada por Da Matta.[36] Segundo o autor, um dos dilemas que a industrialização e a vida urbana vêm impondo ao brasileiro é a distinção entre "pessoa" e "indivíduo". A família é o lugar de expressão máxima da "pessoa", enquanto o ambiente externo e o trabalho requerem o exercício do papel "indivíduo". Assim que atinge a maturidade e obtém um trabalho, o "indivíduo" se acha diante de um novo jogo, o das regras universais e tratamento impessoal. Nas organizações, a formalização traz impessoalidade no relacionamento e as regras devem ser aplicadas indiferentemente da pessoa. Com o passar do tempo, o tratamento impessoal termina por ceder aos laços de amizade, fazendo com que as relações entre subordinado e superior assumam o caráter pessoal. Assim, sugere o autor, o pessoalismo enfraquece o poder de controle das leis burocráticas. O tratamento impessoal é sempre rejeitado; quando os recursos da amizade não podem atuar diante da eminência do golpe fatal da aplicação da lei ou regulamento, há sempre outras estratégias disponíveis, a da revelação ostensiva da própria identidade ou através do "jeitinho".[37]

Até que ponto o "jeitinho" e a generosidade da burocracia para com "pessoas" é causa ou conseqüência do caráter formalístico das regras universais no Brasil, é uma pergunta para a qual não existe resposta pronta, nem é esta uma questão que interessa de perto a este trabalho. Porém, sabemos que o mecanismo do formalismo opera de tal forma que a não-obediência a leis leva à criação ostensiva de novas regras para reforçar as primeiras. Logo, se a burocracia introduz critérios estranhos à divisão do trabalho e o tipo de relações interpessoais, alicerçado na amizade e intimidade, termina também por enfraquecer o poder de controle de regulamentos gerais, torna-se necessário o acúmulo de documentos, de modo a se dar a impressão que as decisões são tomadas de acordo com critérios universalistas.

A presença destas formas de expressão cultural nas organizações vem sendo apontada por diversos trabalhos, principalmente na administração pública. Embora não saibamos a extensão da predominância destas características em empresas privadas, o nosso ponto de vista é de que elas refletem padrões de comportamento cristalizados ao longo do tempo, permeando os diversos aspectos da vida social. Por outro lado, não podemos desconsiderar o papel relevante do empresariado brasileiro na difusão de modelos e técnicas administrativas durante o processo de industrialização, nem ignorar que as orgznizações de fins lucrativos não têm condições de sobreviver sem dar primazia à racionalidade econômica. Não obstante, a impressão que se tem é a de que, apesar da influência do processo de industrialização, ainda permanecem muitas contradições do sistema anterior. Por isso, as hipóteses que serviram de orientação para o trabalho empírico levam em conta as contingências do desenvolvimento industrial de um lado e consideram o impacto da cultura, de outro.

4. ALGUMAS HIPÓTESES

A nossa primeira hipótese tem por base a teoria da contingência, em particular, *the culture-free hypothesis.* Conforme mencionado, a teoria prediz que grandes organizações se tornam mais complexas através da divisão do trabalho e maior especialização de atividades. Isto traz problemas de coordenação que são resolvidos através de delegação de autoridade juntamente com maior controle formal. Ainda seguindo esta linha de raciocínio, partimos da suposição de que, com o desenvolvimento da economia, as ligações contratuais das organizações tendem a se expandir. Esta ampliação da interdependência com clientes e fornecedores implicaria a centralização de decisões e necessidades de consulta à matriz.

Estudos em diversos ambientes econômicos e políticos, tanto em sociedades industrializadas quanto em desenvolvimento, capitalista ou socialista, indicaram que estas relações entre contexto e estrutura se mantiveram estáveis.[38] A nossa primeira expectativa era a de que os resultados para o Brasil deveriam seguir as tendências encontradas nestes estudos, como indicado na tabela 1.

Tabela 1
Correlações esperadas entre contexto e estrutura

	Formalização	Especialização	Centralização
Tamanho	+	+	–
Dependência	+ (Freqüentemente)		+

Não obstante, considerando o centralismo das decisões e a competição dos critérios pessoais de ingressos com a qualificação profissional e o apego a papéis nas organizações brasileiras, partimos do pressuposto de que tais fatores iriam refletir-se através de níveis de estrutura. Logo, comparando as organizações da nossa amostra com as de países industrializados, esperávamos encontrar para as brasileiras graus mais elevados de centralização e formalização e mais baixos de especialização.

5. METODOLOGIA

Ao definir a amostra e a metodologia, procuramos manter-nos tanto quanto possível dentro dos parâmetros definidos inicialmente por Pugh & Hickson[39] e pelas replicações subseqüentes. Como mencionado no início

Tabela 2
Características da amostra nos estudos interculturais que utilizam a metodologia de Aston

Estudos	Número de organizações		Tamanho de organizações (Número de empregados)		
			Média	Desvio-padrão	Distribuição
Hickson et alii	EUA	(21)	5.150	8.400	250-25.000
	Canadá	(24)	500	350	200-1.200
	Grã-Bret.	(25)	2.650	4.000	250-18.200
Pugh et alii	Grã-Bret.	(31)	3.411	5.644	284-25.052
Child	Grã-Bret.	(40)	1.505	2.054	108-7.619
McMillan et alii	Grã-Bret.	(11)	529	487	80-1.600
	Suécia	(11)	658	603	126-1.657
	Japão	(11)	509	458	110-1.672
Azumi	Japão	(50)	946	985	100-4.500
Kieser	Alemanha	(51)	895	NA	85-3.324
Kuc et alii	Polônia	(11)	496,1	NA	105-1.550
Ayoubi	Jordânia	(34)	234	354	30-1.511
Badran & Hinnings	Egito	(31)	1.375	NA	305-4.700
Rodrigues & Sá	Brasil	(24)	1.573	5.189	200-18.000

deste artigo, um dos nossos propósitos era examinar como as organizações nacionais têm incorporado padrões de estruturação de atividades predominantes em sociedades modernas. Tomando como base o estudo de McMillan e colaboradores,[40] a amostra neste estudo consiste de 24 organizações industriais e não-industriais, sete das quais são subsidiárias de multinacionais, 14 são empresas nacionais privadas e três são organizações públicas. As subsidiárias nacionais são de diferentes origens: três pertencem a diferentes grupos norte-americanos, duas têm matrizes italianas, uma pertence a um grupo francês e uma a um grupo alemão.

As organizações da amostra foram selecionadas de uma listagem de organizações situadas ao redor da área metropolitana de Belo Horizonte. Tentamos manter a variação do tamanho das organizações dentro dos limites do estudo original ou dentro das variações da amostra de McMillan ou de Kuc e colaboradores[41] cujos estudos envolviam comparações através de várias sociedades industrializadas. Infelizmente não nos foi possível manter a mostra rigidamente dentro dos limites das pesquisas anteriores, uma vez que não conseguimos obter uma lista atualizada das empresas da região. Os dados publicados pelo Serpro eram de 1978 e neste caso a lista não ajudou muito, devido a alterações recentes nos níveis de emprego provocadas pelas profundas mudanças econômicas, nos últimos dois anos. No que se refere ao tamanho, as organizações na presente pesquisa variaram de 200 empregados (um departamento público de engenharia civil), a 18 mil empregados (uma grande fábrica de carros). A tabela 2 mostra a distribuição, em tamanho, das organizações brasileiras quando comparadas a estudos já conduzidos em outros países.

Embora não tenhamos obtido equivalência em relação à variável tamanho, considerando-se especialmente as replicações anteriores, conseguimos incluir organizações com diferentes produtos e atividades e com variado grau de dependência da matriz (ver tabela 3). A classificação das organizações em termos de *status* sofreu adaptação, uma vez que no Brasil usamos outro sistema de classificação.

Tabela 3
Tamanho, principais produtos e *status* das unidades organizacionais

Tamanho Nº de empregados	Principais linhas de produtos	*Status* da organização
200	Departamento público de engenharia civil	Unidade regional
206	Confecções	Unidade principal
210	Escola superior privada	Unidade principal
223	Revendedor de veículos	Unidade principal
223	Borracha	Unidade principal
270	Engenharia civil	Unidade principal
361	Departamento público de ciência e tecnologia	Unidade regional
400	Produtos elétricos	Subsdiária
400	Telhas	Subsidiária
400	Engenharia civil	Unidade principal
430	Plásticos	Subsidiária
500	Cerâmica	Unidade principal
650	Escola pública de treinamento	Unidade regional
845	Alimentos	Unidade principal
869	Jornais	Subsidiária (divisão)
970	Calçados	Unidade principal
990	Indústria mecânica	Subsidiária
1.200	Cimento	Unidade principal
1.500	Companhias de ônibus	Unidade principal
2.000	Metalurgia	Subsidiária
2.000	Siderurgia	Unidade principal
2.200	Têxtil	Unidade principal
2.705	Indústria mecânica	Subsidiária
18.000	Veículos	Subsidiária

6. COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados, neste conjunto de organizações, através de entrevistas estruturadas com diretores e, quando eles não dispunham de informações relevantes, com os chefes de departamento e outros executivos de alto escalão.

Antes de enviarmos uma carta introdutória ao diretor ou presidente, se fosse o caso, fizemos uma experiência-piloto para testar a relevância das questões no contexto brasileiro. Especialistas em pesquisas interculturais afirmam que os instrumentos para este tipo de pesquisa requerem equivalência intercultural e entre línguas. Isto não quer dizer que seja necessário haver uma correspondência lingüística exata; o que se exige basicamente é a equivalência conceitual.[42] No processo de elaboração do instrumento de pesquisa, foi feita uma comparação rigorosa com as escalas originais de Aston. Após o estudo-piloto, fizemos uma revisão da tradução, tomando o cuidado de manter a essência conceitual dos itens originais, mas sem perder o quadro de referência cultural dos informantes. Alguns itens do questionário tiveram de ser excluídos devido à falta de correspondência com a realidade das organizações brasileiras. Os detalhes sobre as,

modificações que se fizeram necessárias podem ser encontrados nos anexos. Um questionário específico teve de ser elaborado para as organizações não-industriais, tomando-se o cuidado para manter a equivalência com o correspondente para as organizações industriais.[43]

7. VARIÁVEIS E ESCALAS

As escalas que compuseram o questionário foram as mesmas desenvolvidas pelo grupo de Aston, mas incluímos no estudo apenas aquelas variáveis que foram examinadas mais freqüentemente pelos estudos interculturais. Das variáveis de contexto, incluímos apenas tamanho e dependência. Na pesquisa de Pugh & Hickson[44] o tamanho é medido em termos de número de empregados, mas para efeito de análise de dados utilizamos igualmente neste estudo o logaritmo do número de empregados como expressão de tamanho. Definimos dependência em termos da extensão na qual uma organização mantém ligações com seu próprio grupo ou outros grupos externos (fornecedores e consumidores), sendo que na presente pesquisa usamos as medidas desta variável com algumas modificações. Em vez de usarmos a escala total, um índice de dependência foi computado para cada organização com base em apenas algumas escalas, a saber: escala nº 12-12, escala nº 12-11, escala nº 18-03, escala nº 18-05, escala nº 18-08, escala nº 18-19, escala nº 18-10 (ver anexo 1).

Tínhamos interesse em três variáveis estruturais: formalização, especialização e centralização. Por formalização entendemos a extensão na qual procedimentos, instruções, regras e comunicações são escritos. Neste estudo, uma medida total de formalização foi computada usando as escalas de Aston nºs 53-01, 53-02 e 50-03 (ver anexo 3). Desta escala, usamos apenas 39 itens; dois itens foram eliminados devido à falta de relevância e um outro foi adicionado por sua importância no contexto brasileiro. No estudo de Aston, especialização funcional reflete o grau no qual as atividades em uma organização são divididas em funções mutuamente exclusivas. A escala usada consiste de 16 itens, como apresentados no anexo 3. Computamos *um* quando a organização dispunha de um especialista para a atividade em questão e *zero* no caso de não existir especialista. Compreendemos por centralização o nível hierárquico no qual as decisões são autorizadas, mesmo se mais tarde elas são homologadas em um nível superior. No trabalho usamos a escala de Pugh & Hickson[45] nº 54-00, no anexo 3.

8. RESULTADOS – TENDÊNCIAS CONVERGENTES: CARACTERÍSTICAS UNIVERSAIS

Sugeriu-se anteriormente que a maneira mais racional de se administrar a complexidade é através da divisão em unidades especializadas e padronização de procedimentos. Vejamos como isto se aplica no caso da nossa amostra. Pelos resultados apresentados na tabela 4, as grandes organizações têm procedimentos mais formalizados e parecem ser realmente mais diferenciadas em departamentos e número de especialistas. Não obstante, são mais

Tabela 4
Correlações entre variáveis contextuais e estruturais para a amostra brasileira ($n = 24$)
(Correlação de Pearson)

Contexto	Estrutura		
	Formalização	Especialização	Centralização
Tamanho da organização[1]	0,40*	0,50**	0,15
Dependência da organização com outras	0,34*	0,53**	−0,07

[1] Dado pelo logaritmo do número de empregados.
* $p < 0,05$.
** $p < 0,01$.

centralizadas, ao contrário do que os resultados gerais das pesquisas em outras nações indicavam (ver tabela 1). Em relação à dependência interna e externa, nossos resultados diferem das previsões de Hickson & McMillan[46], principalmente no que diz respeito à centralização. A maior incerteza decorrente da expansão da dependência com relação a clientes e fornecedores não conduz à centralização de decisões na cúpula administrativa, como se pensava. Porém, as correlações com as outras variáveis estruturais sugerem que as organizações com mais ligações contratuais são também as que têm mais especialistas e procedimentos formais.

Retornando ao argumento sobre tamanho e estrutura, havíamos partido do pressuposto de que, à medida que as organizações crescem, elas tendem a mudar de um estilo pessoal de autoridade para um estilo mais participativo, ao mesmo tempo em que se criam regras e procedimentos escritos para controle de desempenho. Este tipo de mecanismo foi observado em organizações de diversos países, independente da natureza do produto ou serviço, mas no nosso caso observamos que os três aspectos não combinavam da maneira prevista. Os resultados na tabela 5 sugerem que centralização é uma variável que não depende da presença de profissionais na organização nem do uso de meios alternativos de controle administrativo. Entretanto, a correlação entre formalização e especialização é de 0,64 com um nível de confiança de 0,01. Isto sugere que onde há mais diferenciação e especialistas existem mais documentos para definir regras gerais e para controle de desempenho.

Tabela 5
Intercorrelações entre variáveis estruturais
(Correlação de Pearson)

	Amostra total ($n = 24$)		
	Formalização	Especialização	Centralização
Formalização	1,00	0,64*	0,20
Especialização		1,00	0,10
Centralização			1,00

*$p < 0,01$.

Tabela 6[1]
Correlações entre variáveis contextuais e estruturais – amostras para Brasil, Polônia, Japão, Suécia e Grã-Bretanha (Correlação de Pearson)

Brasil ($n=11$)	Polônia ($n=11$)	Japão ($n=11$)	Suécia ($n=11$)	Grã-Bretanha ($n=11$)

Contexto	Estrutura		
	Formalização	Especialização	Centralização
Tamanho da organização[2]			
Brasil	0,54	0,70	0,18
Polônia	0,26	0,67	– 0,35
Japão	0,69	0,21	0,04
Suécia	0,68	0,26	0,22
Grã-Bretanha	0,36	0,91	– 0,54
Dependência de outras organizações			
Brasil	0,66	0,58	– 0,33
Polônia	0,37	0,12	0,68
Japão	0,55	0,18	0,41
Suécia	0,43	– 0,06	0,73
Grã-Bretanha	– 0,04	– 0,38	– 0,10

[1] Tabela adaptada de Kuc et alii (1981, p. 85).
[2] Logaritmo do número de empregados.

Vejamos como os nossos resultados se comparam aos obtidos em pesquisas realizadas no Japão, Suécia, Polônia e Inglaterra. Na tabela 6, os dados sobre os outros países foram obtidos por Kuc e colaboradores[47] e, para comparar nossos dados com os deles, tivemos que reduzir nossa amostra para 11 organizações, eliminando aquelas sem finalidade industrial. Observa-se que em todas as nações as grandes organizações usam procedimentos mais formalizados e têm funções mais especializadas. Pode-se afirmar que, no geral, os dados brasileiros acompanham os resultados para os outros países, exceto no que diz respeito às relações entre contexto e centralização. Apesar de as sucessivas replicações na Inglaterra terem indicado a existência de correlação negativa entre tamanho e centralização, nota-se no Brasil e na Suécia a existência de correlação positiva, embora pequena, entre tamanho e centralização. No caso da Suécia, afirmam Kuc e colaboradores,[48] os resultados não causam muita surpresa devido ao sistema de negociação coletiva e de engenharia do trabalho que tendem a manter certas decisões a nível de cúpula. No nosso caso, é possível que a composição da amostra tenha influenciado a correlação de 0,18 entre tamanho e centralização, uma vez que a proporção maior das organizações analisadas era composta por unidades principais. Neste caso, a maioria das decisões é tomada internamente, ao nível da organização. A correlação de –0,33 entre dependência e centralização pode ser atribuída aos mesmos fatores.

As diferenças e similaridades entre as organizações de cada país se tornam mais evidentes através da comparação dos níveis de estruturação. A tabela 7 mostra como as organizações nestes cinco países se comparam nas três variáveis de estrutura.

À primeira vista, não existem diferenças muito grandes entre os resultados para o Brasil e os demais países, embora os brasileiros estejam mais próximos dos resultados da Polônia, especialmente no que diz respeito à especialização e formalização. Como naquele país, as organizações no Brasil usam mais documentos e têm mais especialistas. No que diz respeito à formalização, o número mínimo de documentos usados pelas organizações foi de 19, com uma média de 30,2 – a mais alta em comparação com outros países. De acordo com as pesquisas interculturais que usam o mesmo esquema metodológico, apenas as organizações da Índia ultrapassaram este total, com uma média de 34,3.[49] As nossas organizações apresentam também um nível alto de especialização em comparação com Japão, Suécia e Inglaterra. Na amostra brasileira, o menor número de especialismos encontrado por organização foi seis, enquanto no Japão e na Inglaterra existem funções que não estão sob a responsabilidade exclusiva de um especialista. A diferenciação e especialização funcional nos surpreendem, considerando-se as suposições que fizemos previamente e, mais ainda, a média de centralização da amostra brasileira, que é a mais baixa comparando-se com os resultados dos demais países. Por outro lado, devemos chamar a atenção outra vez para as características específicas da nossa amostra, uma vez que podem interferir com as medidas agregadas de centralização. Até aí, os resultados sugerem que as organizações no Brasil não apresentam diferenças estruturais importantes quando comparadas às de países mais industrializados, o que nos leva a acreditar que de fato existe alguma estabilidade nas relações entre contexto e

Tabela 7[1]
Comparação dos níveis estruturais em organizações de diferentes países: dados sobre formalização, especialização e centralização

	Formalização			Especialização			Centralização		
	$\bar{X}$	DP	Variação	$\bar{X}$	DP	Variação	$\bar{X}$	DP	Variação
Brasil ($n=11$)	30,2	6,9	19-39	12,4	3,0	6-16	114,0	13,1	89-135
Polônia ($n=11$)	29,6	8,6	25-41	12,8	2,3	10-14	172,6	16,4	139-180
Japão ($n=11$)	28,6	9,5	10-41	8,2	3,0	0-13	120,0	25,5	66-162
Suécia ($n=11$)	22,6	11,0	13-37	8,3	2,6	6-15	125,4	9,5	111-142
Grã-Bretanha ($n=11$)	27,4	7,3	14-37	7,3	3,3	0-11	119,9	12,5	104-141

[1] Adaptação da tabela de Kuc et alii (1981, p. 88).

Tabela 8[1]
Tipos de decisão e hierarquia

Decisões	Organizações britânicas ($n = 71$) Média	Organizações alemãs ($n = 51$) Média	Organizações brasileiras ($n = 24$) Média de centralização		
			Amostra total ($n = 24$)	Propriedade estrangeira ($n = 7$)	Propriedade nacional ($n = 17$)
Decisões estratégicas					
1. Sobre o tipo de mercado	3,65	3,54	5,52	3,71	3,44
2. Sobre novo produto ou serviço	4,27	3,79	3,87	4,43	3,62
3. Sobre preço do produto	3,32	3,35	3,63	3,57	3,65
4. Despesas com itens não-orçamentários de capital	3,83	3,79	4,05	4,16	4,00
Decisões administrativas					
5. Criar um novo departamento	4,09	3,96	3,95	4,14	3,64
6. Alterar responsabilidade	3,42	3,02	3,58	3,71	3,53
7. Criar um novo cargo	3,62	3,90	3,70	3,86	3,62
Decisões de marketing					
8. Sobre prioridade de pedidos	1,77	2,62	3,14	2,83	3,26
Decisões de produção					
9. Métodos de trabalho a serem usados	1,37	2,64	2,91	2,57	3,06
10. Horas extras a serem trabalhadas	1,58	2,46	3,29	3,40	3,25
11. Operações onde serão aplicados estudos de trabalho	2,29	3,10	3,20	2,71	3,46
Decisões de compra					
12. Tipo/marca de novo equipamento	2,34	3,31	3,69	3,50	3,12
13. Fornecedores de materiais	1,64	2,62	2,95	2,80	3,0
Decisões de pessoal					
14. Seleção de trabalhadores	1,66	2,44	2,95	3,00	2,93
15. Promoções de trabalhadores	2,63	2,82	3,08	2,86	3,19
16. Seleção de supervisores	2,82	3,27	3,24	3,14	3,30
17. Promoção de supervisores	3,35	3,54	3,27	3,14	3,30
18. Salários de supervisores	3,39	3,64	3,52	3,50	3,53
19. Demissão de supervisores	3,20	3,42	3,26	2,86	3,44
20. Demissão de operários	2,14	2,52	2,79	2,57	2,88

[1] Adaptada de Child & Kieser (1981, p. 64).

estrutura, em diferentes sociedades. Se é verdade que o processo industrial é um fator de homogeneização de estruturas sociais, poderíamos, portanto, interpretar o alto grau de especialização e formalização nas organizações brasileiras como resultante do desenvolvimento tardio.

Segundo alguns autores, os países que iniciaram mais recentemente o processo de desenvolvimento tendem a assimilar modelos modernos em grandes saltos. A importância de tecnologia termina por queimar etapas, o que leva certas empresas a passarem de uma vez de um sistema manual de produção à automatização completa. Kuc e colaboradores,[50] por exemplo, atribuem o grande número de especialistas e o alto índice de formalização nas organizações polonesas à absorção rápida de tecnologia avançada e modelos administrativos modernos.

Ao contrário, poderíamos atribuir o alto índice de formalização não aos efeitos uniformizantes do desenvolvimento industrial, mas à tradição de apego aos papéis e documentos, observada nas instituições brasileiras de modo geral. De maneira semelhante, a baixa correlação entre centralização e as outras variáveis estruturais poderia retratar a pouca participação com que se revestem os nossos sistemas decisórios, acima e a despeito das exigências da situação. Estas reflexões nos trazem de volta à questão da cultura e mostram a necessidade de se examinarem os dados com mais detalhes até o momento apresentados de forma agregada.

9. TENDÊNCIAS DIVERGENTES: CARACTERÍSTICAS NACIONAIS

No item anterior, chegamos à conclusão de que, apesar de haver evidências em favor da *culture-free hypothesis*, alguns dados davam margem para interpretações alternativas. No que concerne à centralização, os resultados nos surpreenderam não só pelo baixo índice de correlação com as variáveis de contexto, mas também com as outras duas dimensões estruturais. Isto nos leva a questionar se

as organizações brasileiras tenderiam a reter as decisões na cúpula administrativa, independente de qualquer demanda racional no sentido "thompsoniano". Achamos primeiramente que estes resultados poderiam ser atribuídos à composição da amostra, como já foi mencionado, mas examinando o nível hierárquico em que as decisões mais importantes e as de rotina são tomadas, obtivemos outras informações que podem ser acrescentadas à explicação. De acordo com o procedimento de Child & Kieser,[51] agrupamos as diversas decisões da escala nº 54-00 (ver anexo 4), segundo a sua importância e áreas funcionais a que se referiam. A tabela 8 mostra os níveis hierárquicos onde as decisões são autorizadas. De acordo com a pontuação estabelecida no anexo 4, as decisões com o escore 5 são as mais centralizadas, enquanto as decisões mais próximas de 1 são tomadas no nível operacional. Separamos as organizações nacionais das multinacionais porque achávamos que as últimas poderiam estar determinando as tendências dos dados agregados.

Tomando primeiramente os níveis de centralização em organizações de propriedade nacional *versus* estrangeira, chamamos a atenção para o fato de que nas subsidiárias de multinacionais algumas decisões são tomadas ao nível da diretoria da unidade ou nos níveis superiores, tais como aquelas que se referem a novos produtos, despesas com itens de capital não-orçamentários e criação de um novo departamento. Nestas organizações, vários tipos de decisões são delegados aos chefes de área ou setor, como as que se referem aos métodos de trabalho, aquisição de material de rotina e aquelas envolvendo pessoal. Em contraposição, as organizações nacionais tendem a concentrar a maioria das decisões no nível 3, ou seja, no nível de gerência ou escalão intermediário, exceto as que requerem gastos orçamentários. Quase não se verifica a descentralização de decisões a nível de setor ou área administrativa.

No que diz respeito à amostra brasileira em geral, merece atenção o fato de que são poucas as decisões que são tomadas quer nos níveis mais altos da hierarquia quer nos mais baixos. Neste ponto, os resultados brasileiros se assemelham mais aos da Alemanha do que aos da Grã-Bretanha, havendo poucas decisões delegadas aos níveis inferiores da hierarquia. Dos 19 tipos de decisões, nenhum é delegado ao nível operacional. As empresas estrangeiras chegam a descentralizar algumas decisões de *marketing*, produção, compras, aos níveis inferiores na hierarquia, e tendem a reter algumas decisões nos níveis mais altos, como as administrativas e estratégicas. As de propriedade nacional, pelo contrário, não delegam responsabilidades aos níveis mais baixos e há uma tendência a concentrar poder decisório nos níveis médios.

Da maneira como os resultados para as organizações nacionais se configuram, torna-se razoável aventurarmos algumas explicações. Primeiro, como a maior parte das organizações nacionais se constituía de empresas familiares,[52] é provável que a concentração da maioria das decisões no escalão intermediário seja um reflexo da falta de distinção entre propriedade e controle. No modelo familiar de gestão, muito comum no Brasil, o poder de decisão fica com o chefe da família ou com parentes. Normalmente, filhos ou genros tomam a liderança no segundo escalão, ou seja, se o chefe da família se encarrega das decisões mais importantes, os filhos e/ou ele próprio são os responsáveis por decisões relativas a áreas funcionais e mesmo às mais rotineiras. De modo que, quando o pai ocupa a presidência, os filhos ou parentes ocupam o escalão imediatamente abaixo. Conseqüentemente, os graus de autonomia e responsabilidade decisória podem ser equivalentes tanto a nível de diretoria quanto a nível de gerência. Este modelo de gestão poderia vir a explicar a concentração de várias decisões no nível 3, como indicado na tabela 7.[53]

É importante observar que este é um aspecto bastante interessante da centralização. Apesar de a autorização das decisões se processar no nível imediatamente abaixo da diretoria, ainda assim observa-se a característica centralizadora das organizações nacionais, uma vez que as decisões mais operacionais não são delegadas a áreas de competência. É neste ponto que os dados refletem a reduzida participação da camada inferior da hierarquia no processo decisório. A descentralização para estes níveis é com certeza desencorajada e em muitos casos justificada em função da estratificação social que se estende para a organização. De fato, estes aspectos vêm sendo constatados por alguns estudos interculturais envolvendo o Brasil. Por exemplo, na pesquisa de Hofstede,[54] o Brasil, comparativamente, está entre os países que apresentam maior diferença em poder entre superiores e subordinados. De maneira semelhante, Bass[55] encontrou que os administradores brasileiros preferem subordinados mais passivos e menos participativos.

Nas organizações da amostra nacional, observamos que os que ocupam posições na cúpula não somente decidem sobre vários assuntos, dos mais complexos ao mais simples, mas também têm a responsabilidade última por funções de natureza diversa. Por exemplo, é comum o gerente de produção se encarregar da parte relativa à compra de materiais e dos problemas de pessoal; também é normal que o gerente de *marketing* e o gerente de expansão sejam a mesma pessoa. Além disso, encontramos situações onde havia uma pessoa na gerência de produção e compras e outra na gerência de produção e pessoal. Estes aspectos, típicos da divisão do trabalho em empresas familiares, nos chamou a atenção durante a pesquisa de campo pela dificuldade que tivemos em verificar a especialização da maneira como o conceito é definido pela equipe de Aston. As diversas replicações desta pesquisa registram a presença de um especialista na organização quando existe uma pessoa que é responsável apenas por determinada função. No caso das organizações nacionais, não conseguimos identificar especialistas tal e qual eles são definidos pelo grupo de Aston, pois a maioria dos gerentes normalmente atua e é responsável por mais de uma área.

A tabela 9 ilustra esta característica básica das empresas familiares, onde os donos fazem quase tudo. A primeira coluna indica o número de generalistas por organizações, isto é, aqueles que são responsáveis por mais de uma função. A coluna 2 mostra quantas funções são exercidas por mais de uma pessoa. Assim, na organização número 1, quatro indivíduos desempenham mais de uma função e ainda seis funções estão sob a responsabilidade de mais de uma pessoa. Todas as organizações na tabela 9 são nacionais, uma vez que o "generalismo" não foi observado entre as multinacionais.

Tabela 9 – Administração geral nas organizações – (amostra nacional)[1]

Organizações (Propriedade nacional)	Nº de generalistas	Funções exercidas por mais de uma pessoa
1	4	1,10,12,13,14,16 = 6
2	1	10,11 = 2
3	1	–
4	5	1,3,5,9,11,14 = 6
5	5	3,4,5,6,7,8,10,13 = 8
6	5	1,2,8,9,10,11,12,13,14,16 = 10
7	5	2,7,10,11,15,16, = 6
8	4	2,3,7,10,13 = 5
9	3	1,10,11,16 = 4
10	4	1,2,3,10,12,14,16 = 7
11	1	14,16 = 2
12	5	1,2,8,11,12,13,15 = 7
13	3	2,3,10 = 3

[1] Ver Anexo[3] para detalhes sobre a numeração de especialismos.

Estes dados representam não só as características internas da organização familiar, mas certamente retratam uma situação comum nas organizações brasileiras, diferentemente de países como a Inglaterra, onde as responsabilidades são rigidamente delimitadas, podendo o funcionário ser punido ou processado se comete falhas no desempenho de funções para as quais ele não dispõe de qualificação. No Brasil, a delimitação de responsabilidades é ambígua. Nos níveis hierárquicos mais altos, a auto-suficiência decisória faz com que todo mundo seja especialista em quase tudo e, nos níveis hierárquicos inferiores, há os "quebra-galhos" que resolvem problemas das mais diversas naturezas. Assim, os limites entre as funções podem ser claramente definidos no papel, mas, na prática, a administração vem-se apoiando naquelas poucas pessoas que podem resolver ou fazer quase tudo.

Quanto à formalização, como os dados agregados não diziam muito além da importância de papéis definindo normas e políticas para a amostra brasileira, resolvemos desdobrar a escala em três componentes básicos, segundo seu uso. A tabela 10 mostra a proporção de documentos que são usados nas organizações para definição de funções, comunicações e controle de desempenho.

Tabela 10 – Características da formalização: uso de diferentes tipos de documentação

	Escalas		
Organizações	Definição de papéis e funções (%)	Transmissão de informações (%)	Controle de desempenho (%)
Multinacionais	96	89	97
Nacionais	77	54	75

Diferentemente das organizações britâncias, que têm menos documentos definindo papéis e funções, manuais, políticas e programas escritos, as organizações brasileiras, tanto as subsidiárias de multinacionais quanto as nacionais, fazem uso freqüente dos três tipos de documentos. A grande maioria das organizações no primeiro grupo emprega documentos de todos os três tipos. As organizações nacionais têm 35% a menos de documentos para comunicação, 19% a menos de documentos definindo regras gerais para a organização e 22% a menos de documentos para controle de desempenho. É interessante notar que ambos os tipos de organizações empregam poucos documentos para propósitos de comunicação, em comparação com o número de papéis destinados a garantir conformidade a regras, e os que definem níveis de desempenho para funcionários de nível médio e trabalhadores. Além disso, os resultados expressam alguns aspectos interessantes sobre valores e padrões de comportamento brasileiros. Tradicionalmente, a formalização na administração brasileira vem servindo aos propósitos de impor limites e controlar comportamentos mais do que à comunicação interna e externa. Nas comunicações, ainda predomina a preferência pelos contatos verbais e diretos.[56]

10. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

No início do artigo fizemos referência à nossa intenção de examinar a estrutura através de dois paradigmas opostos. O nosso interesse era testar a importância relativa da lógica contingencial em contraposição à tese sobre as particularidades da cultura que terminam por moldar a organização de modo a preservar padrões e comportamentos prevalentes. Não dispúnhamos de medidas diretas dos aspectos sócio-culturais, mas esperávamos observar os seus efeitos indiretamente, comparando as médias das variáveis estruturais da amostra brasileira com as de outros países. Apesar de os dados agregados não fornecerem informações a este respeito, levantamos alguns aspectos específicos sobre as organizações nacionais através da análise separada de cada um dos subgrupos (nacional e estrangeiro).

De um modo geral, as evidências encontradas apóiam parcialmente cada um dos argumentos. Nos termos da teoria da contingência, podemos dizer que, no caso do Brasil, houve transferência de idéias na medida em que as organizações maiores são mais complexas em termos de diferenciação, trabalho profissional e padronização de procedimentos. Seria ingênuo supor, no caso de organizações que cresceram através de expansão geográfica, que a administração pudesse ser feita a distância sem o uso de controles formais. Da mesma maneira, torna-se difícil imaginar a administração eficiente de 5 mil empregados sem o uso de controle burocrático.[57] Grandes organizações parecem requerer divisão do trabalho fundamentada na especialização funcional e regras gerais formalizadas, independentemente de onde estão localizadas, se na Suécia ou no Japão, no Brasil ou Alemanha. Isto se aplica aos nossos dados e em particular às multinacionais; esta pesquisa também mostra a importância destas organizações como agentes de difusão de modelos do mundo industrializado.

Por outro lado, as empresas nacionais apresentam práticas administrativas que se prendem a razões histórico-culturais, na medida em que sua estrutura relembra os valores e padrões organizacionais das unidades patrimoniais agrárias. O modelo familiar de gestão não admite

delegação de decisões fora do âmbito da família; geralmente poucas pessoas decidem tudo. A divisão do trabalho é atípica, considerando-se o modelo weberiano, os poucos que decidem tudo também têm responsabilidade pelo controle de atividades de natureza diversa. Ainda, as tarefas parecem ser definidas de maneira ambígua, uma vez que várias pessoas têm responsabilidade pela mesma função. Como as decisões se restringem à esfera familiar ou à cúpula, supõe-se que os que estão nos demais segmentos não merecem confiança ou não têm competência. Tudo indica que neste sistema não há muito lugar para os que ocupam os níveis inferiores da hierarquia nem para os especialistas; nas leis da organização familiar o que mais importa é o parentesco, a confiança e a lealdade. Não obstante, não queremos sugerir que as organizações da amostra nacional se encontram completamente à margem do mundo moderno. Por exemplo, a formalização é uma das principais formas de articulação com o mundo moderno, sem que se destruam valores e atitudes prevalentes.[58] Na amostra nacional, as políticas, regras e funções são definidas por escrito e existe registro para controle de desempenho. Logo, nestas organizações as funções são diferenciadas, existe a divisão em departamentos e a representação no organograma, mas a maneira como elas funcionam ou usam a estrutura é uma outra questão. Portanto, as semelhanças com o mundo industrializado referem-se mais ao fenótipo, enquanto no seu genótipo elas funcionam de modo genuinamente brasileiro.

Sendo assim, isto nos traz de volta ao dilema da administração brasileira. A hierarquia, definindo-se principalmente em termos de autoridade, sem a correspondência devida em especialização funcional, se de um lado pode satisfazer demandas de natureza sócio-culturais, de outro pode vir a enfraquecer a legitimidade do sistema e a capacidade de competir. Este é um ponto que achamos que merece atenção de pesquisas futuras.

Entretanto, é preciso ressaltar que as nossas conclusões são limitadas pela amostra e pelo próprio modelo conceitual e metodológico que utilizamos nesta pesquisa. Em relação a isto, temos algumas observações a registrar.

11. O USO DA METODOLOGIA DE ASTON EM PESQUISAS INTERCULTURAIS; ALGUMAS IMPLICAÇÕES METODOLÓGICAS

A análise intercultural de organizações é certamente uma área de estudos emergente, cuja importância deve atingir o seu cume ainda nesta década. Num simpósio sobre administração intercultural no Canadá, em 1981, Nancy Adler[59] define este campo do conhecimento como sendo o estudo do comportamento de pessoas em organizações em diferentes culturas e nações. Três aspectos seriam relevantes para a administração intercultural: a explicação e descrição do comportamento organizacional dentro do seu contexto cultural específico; a análise comparativa de organizações em diferentes culturas ou sociedades; e as interações entre pessoas de diferentes países quando trabalhando numa mesma organização. Definida a área de interesse, a questão que se segue refere-se à extensão na qual as pesquisas interculturais têm contribuído para a compreensão das diferenças e semelhanças entre organizações em sociedades distintas e dentro da própria cultura. Ao avaliar o estado da arte em 1970, K. Roberts,[60] referindo-se ao amontoado de pesquisas sem interconecção no enfoque ou unidade de análise, compara a pesquisa intercultural a um grande elefante onde cada pesquisador trabalha independentemente e faz conjeturas sobre o que seria determinada parte, sem, contudo, entender o seu todo. Desde essa época, os progressos não foram substanciais; numa revisão recente, a autora afirma que os pesquisadores se acham diante do mesmo dilema, tentando em vão imaginar o que seria um elefante de maiores dimensões.[61]

Além do parcialismo das abordagens, há outras razões pelas quais estes estudos não têm contribuído relevantemente para o entendimento do impacto da cultura na forma e funcionamento das organizações. Bertero faz algumas observações muito pertinentes sobre isto; afirma o autor que a interface organização/cultura não chega sequer a ser considerada, principalmente quando se trata de pesquisas que envolvem comparação entre culturas homogêneas. Com efeito, a maioria das pesquisas vem-se restringindo às sociedades anglo-saxônicas, aos países europeus, ou compara subsidiárias de multinacionais. É evidente que, no primeiro caso, as chances são de se encontrar mais semelhanças do que diferenças, uma vez que a própria estratégia da pesquisa não permite o contraste entre culturas. Bertero[62] argumenta que os estudos em multinacionais sofrem esta mesma restrição, na medida em que envolvem fundamentalmente comparações entre subculturas. Diversamente, poderíamos argumentar que isto se deve à divisão de interesses da teoria intercultural; de um lado, os universalistas interessados nas características homogêneas e, de outro, os culturalistas atentos às diferenças culturais. Mas, ainda assim, é claro que, se a maioria das pesquisas focalizar apenas as similaridades, teremos uma teoria das convergências e saberemos menos a respeito da interface organização/cultura.

Não obstante, não podemos esperar muito de um campo de estudos que ainda é emergente. Em 1964, Crozier[63] observa que as diferenças sócio-culturais não haviam sequer despertado curiosidade dos estudiosos de organizações. Numa revisão recente, Beres & Portwood[64] afirmam que até 1970 a maioria dos estudos eram anedóticos e exploratórios, com pouco desenvolvimento teórico. Os trabalhos que se seguiram trouxeram algumas inovações conceituais e metodológicas, mas não o suficiente para resolver os problemas críticos.

Os autores apontam uma série de limitações comuns a este tipo de pesquisa, algumas das quais se aplicam também à presente pesquisa. Por exemplo, a grande maioria dos estudos interculturais inclui poucos países e utiliza pequenas amostras limitadas a determinadas regiões. Este tipo de restrição se aplica também à nossa pesquisa, colocando em questão a representatividade dos resultados para o Brasil. No caso de países como a Inglaterra ou o Japão, onde existe homogeneidade econômica e social, o fato de a coleta de dados se restringir a determinada região não traz conseqüências importantes para a generalização. Em relação ao Brasil, a situação é diferente devido à heterogeneidade sócio-econômica entre regiões. Neste caso, mesmo a estrutura industrial poderia influenciar os resultados, na medida em que as empresas família-

res ou estatais ou subsidiárias de multinacionais fossem representativas da economia da região.

Ainda no que diz respeito à amostra, um outro ponto problemático é a obtenção de amostras equivalentes. Com relação às replicações do estudo de Aston, o próprio esquema da pesquisa, incluindo organizações de *vários tipos, tamanhos e status,* traz dificuldades quanto a equivalência entre as amostras. A conseqüência disto é que amostras das replicações não têm mostrado a necessária correspondência quanto às características mencionadas. Além do mais, a própria amostra sofre as limitações ditas pelo contexto – por exemplo, em Minas Gerais a maioria das organizações de propriedade nacional tem seu escritório central em Belo Horizonte. Logo, as organizações da presente pesquisa não poderiam apresentar a necessária variação quanto ao *status.* De maneira geral, as replicações incluem também subsidiárias de multinacionais. Embora no estudo de McMillan,[65] comparando organizações no Canadá, EUA a Inglaterra, a presença de multinacionais não tenha produzido alterações significativas nos resultados, no nosso caso resolvemos analisar os resultados separadamente em subgrupos. Isto, com efeito, nos mostrou que as organizações nacionais apresentavam características próprias e que as multinacionais tendiam a se conformar mais com os padrões de administração dos países industrializados. Caso os resultados não fossem separados, poderíamos enganosamente reforçar a hipótese da convergência organizacional. Por este motivo, consideramos mais produtivo para pesquisas interculturais a estratégia de pesquisa que utiliza grupos equivalentes de empresas nacionais e estrangeiras em número e no tamanho, principalmente se houver interesse específico no impacto das multinacionais. Se o objetivo da pesquisa consistir em obsservar o impacto de culturas diferentes em organizações, torna-se mais adequada não incluí-las.

Embora tais dificuldades mostrem as limitações da presente pesquisa, algumas delas são contornáveis, na medida que o pesquisador esteja atento aos fatores que podem vir a interferir nos resultados e levar a conclusões enganosas ou obscuras. Porém, muitos obstáculos na análise de dados poderiam ser evitados com o aperfeiçoamento da estratégia de pesquisa e maior rigor na amostragem. Gostaríamos de ressaltar, ainda, que estes não são os problemas mais difíceis da pesquisa intercultural. Uma das razões fundamentais pelas quais os estudos comparativos não têm apresentado contribuições muito significativas para o entendimento do impacto da cultura nas organizações diz respeito, primeiro, à conceituação e medida das variáveis culturais; segundo, não se sabe ainda de que forma estariam ligadas às organizacionais. Alguns autores vêm usando o conceito de cultura como sinômino de nação, contornando as exigências quanto à definição e medida, mas esta alternativa se torna imediatamente inadequada quando deparamos com a situação na qual as fronteiras entre nação e cultura não são coincidentes – como, por exemplo, no caso do Canadá e da Iugoslávia. Além disso, as explicações baseadas na nacionalidade tornam-se tautológicas, na medida em que comparam determinada realidade consigo própria. De fato, a maioria das pesquisas que usam a metodologia de Aston sofre esta limitação. Por exemplo, Child & Kieser[66] atribuem o alto índice de centralização das empresas alemãs em comparação com as britânicas às relações de autoridade vigentes na Alemanha. Na sociedade ocidental, os alemães se distinguem por valorizar o respeito à autoridade e preferência por estilos de gerência mais controladores do que participativos. A natureza das relações de autoridade, a ênfase na estabilidade de hierarquia, dizem os autores, certamente refletem no processo decisório e estrutura organizacional. Da mesma maneira, Azumi e McMillan[67] explicam a média mais alta de centralização das organizações japonesas em relação às britânicas. As diferenças são aí atribuídas ao caráter único da sociedade japonesa, às práticas gerais de recrutamento e promoção em organizações. Já Kuc e colaboradores[68] recorrem aos fatores político e econômico para explicar o nível de centralização comparativamente mais alto das organizações polonesas. As diferenças são atribuídas ao envolvimento do Estado no planejamento das empresas. Naquele país, os objetivos das organizações em termos de alocação de recursos, preço, investimento, são estabelecidos pela comissão de planejamento central. Reclamações diretas quanto aos planos não são possíveis, uma vez que as decisões são tomadas externamente. Qualquer reivindicação ou interferência no processo decisório se dá apenas de maneira indireta, principalmente através de meios de comunicação. No caso da presente pesquisa, sugerimos que o problema de delegação de decisões aos níveis hierárquicos inferiores poderia estar associado a três fatores básicos: primeiro, ao próprio sistema de gestão familiar das empresas nacionais; segundo, ao autoritarismo vigente na sociedade brasileira em geral, que estimula maior rigidez nas relações de autoridade favorecendo e justificando a centralização de decisões; terceiro, há a questão da divisão da sociedade em central e marginal, que se repete dentro das organizações, tornando a descentralização realmente problemática.

Como se nota, a maioria das replicações atribuiu as diferenças encontradas a fatores de natureza política, econômica ou social, partindo da suposição implícita ou explícita de que estes fatores representam uma extensão do nível macrossocial. A falta de consistência entre os aspectos enfatizados pelas replicações nos leva a questionar a propriedade do esquema conceitual e metodológico da equipe de Aston, quando se intenciona capturar as manifestações da cultura em organizações num primeiro plano e, num segundo plano, a comparação entre sociedades. Analisando de um ponto de vista estritamente metodológico, torna-se difícil transcender os limites a escala de Aston que foram elaborados apenas para medir dimensões estruturais. Neste ponto, elas são satisfatórias mesmo quando o interesse reside em analisar apenas a estabilidade das relações entre contexto e estrutura. De um outro ângulo, seria ingênuo estudar-se as organizações brasileiras apenas sob a ótica da convergência, quando se sabe da natureza contraditória e dualista de nossa sociedade. Embora o presente estudo tenha mostrado alguns aspectos contraditórios das organizações no Brasil, poderíamos ter chegado a situações mais concretas se dispuséssemos de um modelo que, além da estrutura, examinasse mais profundamente como as organizações funcionam.

Conforme concluímos antes, é mais fácil se encontrar semelhanças naquilo que pode ser diretamente transplantado como, por exemplo, a tecnologia ou a estrutura

física das coisas. A ênfase nestes aspectos poderia, portanto, vir a reforçar a noção da convergência, sem que o descompasso entre estrutura, funcionamento ou uso seja sequer questionado. O fato de que existem estruturas semelhantes não significa que elas sejam usadas do mesmo jeito ou que as relações que definem o funcionamento sejam as mesmas. Por esta razão, sugerimos que a ênfase dos estudos interculturais deve ser dirigida também a processos internos da organização (decisão, comunicações) e às relações com autoridade, colegas e clientes. Talvez neste caso fosse possível captar diretamente o jeitinho ou o autoritarismo.

Por outro lado, torna-se difícil captar processos e relações através de uma abordagem nomotética que produziria apenas uma "fotografia" da organização. A ênfase nestes aspectos exigiria um "filme" e implicaria, portanto, uma mesma abordagem ideográfica, num estudo intensivo de casos, onde se tentasse primeiramente entender a interface organização e cultura específica. O estudo de casos poderia envolver a comparação entre subculturas organizacionais – por exemplo, subsidiárias de multinacionais e empresas de propriedade nacional. O uso da metodologia nomotética exigiria certos cuidados essenciais; por exemplo, a amostra deveria ser representativa em relação à população, o uso de uma equipe multinacional traria contribuições mais efetivas quanto ao entendimento das singularidades organizacionais em cada país e, finalmente, as organizações deveriam ser equivalentes em número, tamanho e em outras características que fossem relevantes à pesquisa.

Com esta estratégia de pesquisa estamos sugerindo que, antes de entendermos em que aspectos organizações em sociedades diferentes se aproximam ou diferem entre si, precisamos primeiramente conhecer de que forma a cultura ou sociedade específica permeiam a vida organizacional. A nosso ver, somente assim seria possível desenvolver uma teoria intercultural que fosse menos ingênua e superficial, e ao mesmo tempo capaz de explicar as diferenças entre organizações de maneira compatível com a realidade específica de cada sociedade.

Anexo 1
Dependência

Dependência: reflete as relações da organização com o seu ambiente social e econômico, com fornecedores, clientes, competidores, a matriz e outras organizações políticas e sociais (Pugh & Hickson, 1976, p. 98).

Escala nº 12-10

Status *da unidade organizacional*	*Pontos*
Filial	1
Escritório de filiais ou escritório de fábrica	2
Subisidária	3
Unidade principal	4

Escala nº 12-11

Representação da unidade no processo político	*Pontos*
Organização não é representada na cúpula	1
Organização é representada na cúpula da unidade local mas não na cúpula da organização	2
Organização é representada na cúpula da organização	3

Escala nº 18-03

Integração com fornecedores	*Pontos*
Nenhum laço de propriedade. (pedidos de acordo com uma rotina simples)	1
Nenhum laço de propriedade (pedidos, propostas ou contratos únicos)	2
Nenhuma propriedade e contratos de curto prazo, inventário e numerário	3
Nenhuma propriedade e contratos anuais, categorias fixas	4
Propriedade e ligações contratuais	5
Propriedade e compromisso de fornecimento	6

Escala nº 18-05

Resposta em volume de produção	*Pontos*
Produtos para estoque	1
Produtos para estoque sob encomenda	2
Produtos sob encomenda	3
Produtos sob encomenda sendo permitido ao cliente programar ou desistir do pedido	4
Pedidos sujeitos à programação pelo cliente com desistência permitida	5

Escala nº 18-08

Integração com clientes: tipo de elo com a clientela	*Pontos*
Pedidos simples	1
Contratos regulares	2
Contratos de longo prazo (dois anos)	3
Propriedade	4

Escala nº 18-09

Integração com clientes: dependência da organização de seus maiores clientes	*Pontos*
Dependência menor (menos do que 10% dos produtos são vendidos a um consumidor)	1
Dependência média (mais do que 10% dos produtos são vendidos a um consumidor)	2
Dependência maior (mais do que 50% dos produtos são vendidos a um consumidor)	3
Dependência total (toda a produção é absorvida por um consumidor)	4

Escala nº 18-10

Integração com clientes: dependência dos grandes clientes da organização	*Pontos*
A organização é fornecedor menor (menos do que 10% do item particular)	1
A organização é fornecedor médio (mais do que 10% do item particular)	2
A organização é fornecedor maior (mais do que 50% do item particular)	3
A organização é fornecedor com direito exclusivo	4

Anexo 2
Formalização

Formalização: refere-se à extensão na qual regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos e (em alguns casos) o seu grau de aplicação e distribuição (Pugh & Hickson, 1976, p. 71-3).

Escala nº 53-01

Definição de papéis	*Pontos*
1. Quem tem contratos escritos de emprego	0/1
2. Proporção de empregados que têm manuais	
Nenhum	0
Poucos empregados	1
Muitos empregados	2
Todos empregados	3
3. Número de manuais	
Nenhum	0
Um	1
Dois	2
Três	3
Quatro ou mais	4
4. Organograma	0/1
5. Instruções escritas de trabalho e procedimentos disponíveis para o trabalhador	0/1
6. Termos de referência escritos ou descrições de cargos	0/1
7. Políticas escritas	0/1
8. Esquemas de produção ou programas de trabalho	0/1
9. Relatórios ou programas de pesquisa	0/1

Escala nº 53-02

Transmissão de informações	*Pontos*
10. Aprovação por escrito da administração para certas decisões	0/1
11. Esquema de sugestões	0/1
12. *Memorandum*	0/1
13. Notificação de contratações de operários, funcionários	0/1
14. Minutas para reunião de executivos de alto escalão	0/1
15. Relatórios de reuniões	0/1
16. Agenda para reunião de executivo de alto escalão	0/1
17. Agenda para reuniões de fluxo de produção ou de trabalho	0/1
18. Minutas de reuniões de fluxo de produção ou de trabalho	0/1
19. Relatórios escritos submetidos aos membros nas reuniões do fluxo de produção ou de trabalho	0/1
20. Documentos disponíveis aos trabalhadores sendo contratados, sobre os benefícios a que têm direito	0/1
21. Formulários de demissão ou relatório registrando ou comunicando a demissão	0/1
22. Jornal interno	0/1

Escala nº 53-03

Registro de desempenho	*Pontos*
23. Documentos sobre inspeção (por exemplo, relatórios, certificados, cartão de qualidade etc., registrando resultados positivos e negativos)	0/1
24. Documentos de avaliação do trabalho (estudo do trabalho)	0/1
25. Documentos sobre manutenção de equipamentos	0/1
26. Registro de desempenho de operários	0/1
27. Registro do tempo de trabalho de operários	0/1
28. Documentos declarando tarefas feitas ou a serem feitas em uma unidade de produção	0/1
29. Registro de requisição de material	0/1
30. Formulários para pedidos de despesa acima de determinadas quantias	0/1
31. Requisição para contratação de operários	0/1
32. Fichas de inscrição ou formulário de contratação de trabalhadores	0/1
33. Cartão de ponto	0/1

Itens não incorporados nas escalas nºs 53-01, 53-02 e 53-03	*Pontos*
34. Formulário de apelo contra demissão	0/1
35. Documentos identificando o produto	0/1
36. Notas para registro de despacho de produtos	0/1
37. Procedimentos escritos para negociação com sindicatos, ocorrência de greves, reclamações etc.	0/1
38. História escrita da organização	0/1

Anexo 3
Especificação funcional

Especialização: uma função é especializada quando ao menos uma pessoa desempenha aquela função e não outras. Atribui-se ponto para cada atividade para a qual há um especialista (Pugh & Hickson, 1976, p. 64).

Escala 51-01

Atividades	*Pontos*
1. Desenvolver, legitimar e fazer a representação da organização através de organograma	0/1
2. Despachar, distribuir e fornecer o produto	0/1
3. Carregar produtos e recursos de um lugar a outro	0/1
4. Recrutar e alocar recursos humanos	0/1
5. Desenvolver e transformar recursos humanos	0/1
6. Manter recursos humanos e promover sua identificação com a organização	0/1
7. Obter e controlar materiais e equipamentos	0/1
8. Manter e construir edifícios e equipamentos	0/1

9. Registrar e controlar recursos financeiros	0/1
10. Controlar o fluxo de produção	0/1
11. Controlar a qualidade de materiais equipamentos e produtos	0/1
12. Determinar e projetar métodos de produção	0/1
13. Projetar novos produtos, equipamentos e processos	0/1
14. Desenvolver e executar procedimentos administrativos	0/1
15. Tratar de problemas jurídicos e de segurança	0/1
16. Adquirir informações na área operacional	0/1

Anexo 4
Centralização

Centralização: refere-se ao nível hierárquico no qual as decisões são autorizadas, mesmo que posteriormente sejam homologadas em um nível superior. Os pontos em centralização são atribuídos num total de 37 decisões que envolvem várias atividades organizacionais. As decisões autorizadas acima da unidade organizacional são atribuídos 5 pontos; no nível do executivo chefe, 4 pontos; no nível departamental, 3 pontos; no nível de área ou setor, 2 pontos; nível de supervisão, 1 ponto, sendo zero atribuído às decisões no nível operacional (Pugh & Hickson, 1976, p. 73).

Escala 54-00

Decisões	*Pontos atribuídos (amplitude)*
1. Qualificação da força de trabalho	0 – 5
2. Seleção de trabalhadores	0 – 5
3. Promoção de trabalhadores	0 – 5
4. Representação da organização em disputas de trabalho (representações judiciais e sindicais)	0 – 5
5. Número de supervisores	0 – 5
6. Seleção de supervisores	0 – 5
7. Promoção de supervisores	0 – 5
8. Salário de supervisores	0 – 5
9. Despesas com itens não-orçamentários de capital	0 – 5
10. Despesas com itens não-orçamentários de receita	0 – 5
11. Seleção do tipo ou marca para novo equipamento	0 – 5
12. Horas extras a serem trabalhadas	0 – 5
13. Datas de entrega ou prioridade de pedidos	0 – 5
14. Novo produto ou serviço	0 – 5
15. Novos mercados a serem desenvolvidos e cobertos	0 – 5
16. Objetivos quanto a extensão e tipo de mercado (campo operacional) a ser atingido	0 – 5
17. Custos, isto é, qual o sistema de custos aplicado	0 – 5
18. Inspeção, isto é, quais os itens, processos etc. do sistema de inspeção serão aplicados	0 – 5
19. Operações onde serão aplicados estudos de trabalho	0 – 5
20. Planos a serem desenvolvidos	0 – 5
21. Programação de produtos segundo os planos desenvolvidos	0 – 5
22. Demissão de operários	0 – 5
23. Demissão de supervisores	0 – 5
24. Métodos de seleção de pessoal	0 – 5
25. Métodos de treinamento	0 – 5
26. Procedimentos de compra	0 – 5
27. Fornecedores de materiais a serem usados	0 – 5
28. Métodos de trabalho a serem usados	0 – 5
29. Maquinaria ou equipamento a ser usado por um tipo de trabalho	0 – 5
30. Alocação de trabalho entre trabalhadores disponíveis	0 – 5
31. Atividades de bem-estar social a serem oferecidas	0 – 5
32. Preço do produto	0 – 5
33. Modificação de responsabilidades de áreas funcionais	0 – 5
34. Modificação de responsabilidades de áreas de apoio	0 – 5
35. Criação de um novo departamento (apoio ou linha)	0 – 5
36. Criação de um novo cargo	0 – 5
37. Quem assume tarefas ou responsabilidade na ausência do presidente ou diretor	0 – 5

*Adaptação do trabalho apresentado na First International Conference of Comparative Historical and Critical Analysis of Bureaucracy, em Zurique, setembro 1982.

[1] Udy, S.H. Bureaucracy and rationality in Weber's organization theory: an empirical study. *American Sociological Review, 24*: 791-5, 1959; Hall, H.R. Intraorganizational structural variation: application of the bureaucratic model. *Administrative Science Quarterly, 7*(3):295-308, 1962.

[2] Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinings, C.R. & Turner, C. Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly, 13*(1):65-105, 1968; Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinings C.R. & Turner, C. The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly, 14*91-114, 1969.

[3] Lammers, C.J. & Hickson, D.J. ed. *Organization alike and unlike: international and inter-institutional studies in the sociology of organizations.* London, Routledge & Kegan Paul, 1979; Hickson, David J. & McMillan, C., ed. *Organization and nation; the Aston programme IV.* London, Gower, 1981.

[4] Shenoy, S. Organization structure and context: a replication of the Aston study in India. In: Hickson, D.J. & McMillan, C., ed *Organization and nation.* Farnboroughs Hampshire, Gower, 1981. p. 132-54.

[5] Badran, M. & Hinings, C.R. Strategies of administrative control and contextual constraints in a less developed country: the case of Egyptian public enterprise. *Organization Studies, 2*(1): 3-21, 1980.

[6] Ayoubi, Z.M. Technology, size and organization structure in a developing country: Jordan. In: Hickson, D.J. & McMillan, C., ed. op. cit. p. 95-114.

[7] Keer, C.; Dunlop, J.T.; Harbson, F. & Myers, C.A. *Industrialism and industrial man.* Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1964.

[8] Chandler, A.D. The United States: seedbed of managerial capitalism. In: Chandler, A.J. & Daems, H., ed. *Managerial hiearchies.* London, Harvard University Press, 1980. p. 9-40.

[9] Clegg, S. & Dunkerley, D. *Organization class and control.* London, Routledge & Kegan, 1980.

[10] Hickson, D.J. & McMillan, C. op. cit.

[11] Silverman, D. *The theory of organisations.* New York, Basic, 1970; Child, J. Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology, 6*:1-22, 1972.

[12] Van Doorn, J. Organizations and the social order: a pluralist approach. In: Lammers, C.J. & Hickson, D.J., ed. op. cit. p. 61-75; Aiken, W. & Bacharach, S.P. Culture and organizational structure and process: a comparative study of local government administrative bureaucracies in the Wallon and Flemish regions of Belgium. In: Lammers, C.J. & Hickson, D.J. ed. op. cit. p. 215-50.

[13] Hickson, D.J.; McMillan, C.J.; Azumi, K. & Horvath, D. Grounds for comparative organization theory In: Lammers, C.J. & Hickson, D.J. ed. op. cit. p. 25-41.

[14] Crozier, M. Cultural determinants of organizational behavior. In: Negandhi, A.R., ed. *Modern organizational theory.* Kent, The Kent State University Press, 1973. p. 219-28.

[15] Child, J. & Tayeb, M. Theoretical perspectives in cross-national organizational research. *International Studies of Management & Organization, 12*(4):23-72, 1982/83.

[16] Hofstede, G. *Culture's consequences.* London, Sage, 1980.

[17] Sorge, A. Cultured organizations. *International Studies of Management Organization, 12*(4):106-38, 1982/83.

[18] Child, J. & Tayeb M. op. cit.

[19] Sorge, A. op. cit.

[20] Id. ibid.

[21] Burrel, G. & Morgan, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis.* London, H.E.B., 1979.

[22] Dore, R. *British factory – Japonese factory.* London, George Allen, 1973. Segundo o autor. "The later industrialization begins, the brigger the organizational leap; the more likely industry is to begin with rationalized bureaucratic forms of organization including personnel managers operating objectives recruitment and promotion schems the more so if, as is likely, the State plays a direct role in the industrialization process through state corporations or partnerships schems" (p. 416).

[23] Wahrlich, Beatriz M. de Souza. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. *Revista de Administração Pública, 8*:27-75, 1974.

[24] Dreifuss, R.A. *1964: a conquista do Estado;* ação política, poder e golpe de classe. Petrópolis, Vozes, 1981.

[25] Dreifuss, R.A. op. cit.

[26] Wahrlich, Beatriz M. de Souza. op. cit.

[27] Pereira, L.C.B. *Empresários e administradores no Brasil.* São Paulo, Brasiliense, 1974.

[28] Lopes, J.R.B. *Sociedade industrial no Brasil.* São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1964; Garcia Coutinho, F. Modernização e Reforma administrativa no Brasil: uma interpretação dos impasses e um projeto alternativo. In: *Modernização administrativa.* Brasília, Ipea, 1978. p. 7-107; Motta, P.R. Variáveis que condicionam o comportamento da administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública, 11*(4):33-40, 1977.

[29] Hickson, D.J. & McMillan, C. op. cit.

[30] Udy, S.H. op. cit.; Hall, H.R. op. cit.; Parsons, T. *The Structure of social action.* Chicago, Free Press, 1937.

[31] Brossard, M. & Marurice, M. Is there a universal model of organization structure? *Internacional studies of management & organization, 6*(3):11-45, 1976.

[32] Bertero, C.O. O contexto cultural das organizações. *Estudos e Pesquisas Cebrae, 1*:55-89, 1980.

[33] Vianna, O. *Instituições políticas brasileiras.* São Paulo, José Olympio, 1949.

[34] Lopes, J.R.B. op. cit.

[35] Da Cunha, M.W.V. *O sistema administrativo brasileiro, 1930-1950.* Rio de Janeiro, Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos. 1963.

[36] Da Matta, R. *Carnavais, malandros e heróis.* Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

[37] Id. ibid. op. cit. p. 184.

[38] Hickson, D.J. & McMillan, C. op. cit. p. 193.

[39] Pugh, D.S. & Hickson, D.J., ed. *Organizational structure in its context; the Aston Programme I.* Weastmead, Saxon, 1976.

[40] McMillan, C.J.; Hickson, D.J.; Hinings, C.R. & Schneck, R.E. The structure of work organizations across societies. *Academy of Management Journal, 16*:555-69, 1973.

[41] Kuc, B.; Hickson, D.J. & McMillan, C.J.. Centrally planned development: a comparison of Polish factories equivalents in Britain, Japan and Sweden. In: Hickson, D.J. & McMillan, C., ed. op. cit. p. 79-91.

[42] Naht, R. A methodological review of cross-cultural management research. *International Social Science Journal, 20*:35-62, 1968.

[43] Ver detalhes sobre a coleta de dados em; Sá, R.C.R. *Estrutura e contexto em organizações brasileiras.* Dissertação de mestrado em administração. UFMG, 1982.

[44] Pugh, D.S. & Hickson, D.J. op. cit.

[45] Pugh, D.S. & Hickson, D.J. op. cit.

[46] Hickson, D.J. & McMillan, C. op. cit.

[47] Kuc, B.; Hickson, D.J. & McMillan, C. op. cit.

[48] Id. Ibid.

[49] Shenoy, S. op. cit. p. 143.

[50] Kuc, B.; Hickson, D. J. & McMillan, C. op. cit.

[51] Child, J. & Kieser, A. Organization and managerial roles in British and West German companies: an examination of the culture-free thesis. In: Hickson, D.J. & McMillan, C., ed. op. cit. p. 51-73.

[52] Das organizações de propriedade nacional, 14 entre 17 eram empresas familiares.

[53] É possível que estes fatores venham a explicar também a média baixa de centralização obtida em nossa amostra.

[54] Hofstede, G. op. cit.

[55] Bass, B.M.; Burger, P.C.; Doktor, R. & Barret, G.V. *Assessment of managers; an international comparison.* New York, The Free Press, 1979.

[56] Beltrão, H. Programa Nacional de Desburocratização. *Revista de Administração Pública. 15*(3):93-119, jul./set. 1981.

[57] Hickson, D.J. & McMillan, C. op. cit. p. 194.

[58] Riggs, F.W. Bureaucrats and political development: a paradoxical view. In: LaPalombara, J., ed. *Bureaucracy and political development.* Princeton, N.J., Princeton University Press, 1963. p. 120-67.

[59] Adler, Nancy. Epistemological foundations of a symposium process: a framework for understanding culturally diverse organizations. *International Studies of Management and Organization, 12*(4):3-22, 1983.

[60] Roberts, K. On looking at an elephant: an evaluation of cross-cultural research related to organizations. *Psychological bulettin, 74*:327-50.

[61] Roberts, K. & Boyacigiller, N.A. Cross-national research: the grasp of the blind men. In: Cummings, L.L. & Staw, B.M., ed. *Research in organization behavior.* Greewich, Conn., JAI Press, 1983.

[62] Bertero, C.O. op. cit.

[63] Crozier, M. *The bureaucratic phenomenon.* London, Tavistock, 1964.

[64] Beres, M.E. & Portwood, J.D. Sociocultural influences on organizations: an analysis of recent research. In: England, G.W.; Negandhi, A.R. & Wilpert, B. ed. *The functioning of complex organizations.* Cambridge, Mass., Oelgeschlager, Gun & Hain, 1981. p. 303-36.

[65] Hickson, D.J. & McMillan, C. op. cit.

[66] Child, J. & Kieser, A. op. cit.

[67] Azumi, K. & McMillan, C.J. Bureaucracy culture and contingency theories in organizational analysis. *International Studies of Management and Organization, 5*(1):35-47, 1975.

[68] Kuc, B.; Hickson, D.J. & McMillan, C. op. cit.

Revista de Administração de Empresas

Nas Livrarias da FGV ou através de pedidos à FGV/Editora Divisão de Vendas, Caixa Postal 9052 20.000 Rio de Janeiro RJ.

