

1. Introdução;
2. *Influência organizacional*;
3. *Uma palavra sobre metodologia*;
4. *Influência organizacional hierárquica*;
5. *Influência organizacional funcional*;
6. *Influência organizacional combinada*;
7. *Sumário dos resultados da pesquisa*;
8. *Comentários finais*.

Julio Lobos *

* Ph. D. em relações industriais,
Cornell University;
ex-professor da Escola de
Administração de Empresas de
São Paulo da Fundação Getulio Vargas;
professor do Centro de
Desenvolvimento em Administração
da Fundação João Pinheiro
e diretor do Instituto de Programas
Avançados de Desenvolvimento de
Executivos (Ipade), Minas Gerais.

1. INTRODUÇÃO

Numa outra ocasião fizemos referência ao baseamento teórico de um estudo comparativo, recentemente desenvolvido em São Paulo, da estrutura organizacional de dois tipos diferentes de empresas: automobilísticas e processo contínuo (químicas). Nesta oportunidade, apresentaremos dados empíricos relativos ao controle de apenas uma das hipóteses que orientaram o mencionado estudo. Esta particular hipótese se refere às diferenças existentes entre os dois tipos de empresas quanto à *estrutura de influência organizacional*.

2. INFLUÊNCIA ORGANIZACIONAL

Por *influência organizacional* se entende a capacidade de um determinado grupo de empregados de uma organização em condicionar, intencionalmente, o comportamento de outro grupo. Neste trabalho, o nosso objetivo é examinar como a influência organizacional se apresenta em firmas automobilísticas e de processo contínuo. Previamente, baseando-se em descobertas de pesquisas existentes, foi formulada a hipótese de que a quantidade total de influência organizacional é maior e mais desigualmente distribuída no primeiro tipo de firma do que no último. Na pesquisa de campo, investigaram-se opiniões gerenciais relativas a três perspectivas de influência diferentes: hierárquica (vertical), funcional (horizontal), e uma combinação das duas (esta terceira perspectiva procura descobrir como a influência organizacional distribui-se hierarquicamente dentro de cada grupo funcional). No primeiro dos três casos, considerou-se também o grau de conformidade dos gerentes quanto a uma determinada distribuição de influência organizacional em cada tipo de firma.

3. UMA PALAVRA SOBRE METODOLOGIA

As técnicas usadas para coletar e analisar as informações colhidas sobre cada uma das perspectivas de influência organizacional mencionadas anteriormente, serão descritas detalhadamente na apresentação dos resultados. Nesta parte, aludir-se-á a duas questões metodológicas de caráter geral.

A primeira questão refere-se às amostras de organizações e indivíduos envolvidos na pesquisa. Em relação às organizações, por exemplo, trabalhou-se com apenas quatro delas, de vez que uma das firmas automobilísticas decidiu, finalmente, não permitir o uso de questionários como instrumento de coleta de dados. Quanto à amostra de entrevistados, esta foi de aproximadamente 25 entrevistados por organização, número indicado como o mínimo aceitável conforme a experiência prévia com o método de gráfico de controle.¹ Estatisticamente, pode não ser uma amostra perfeita, mas certamente inclui todos os gerentes ocupando posições-chave em ambos os níveis: escritório central e fábrica, em cada organização.

De um ponto de vista operacional, a ausência de uma definição clara de influência organizacional constitui um segundo aspecto metodológico potencialmente questionável. Já enfrentado por Perrow, em seu estudo de poder departamental, em 12 firmas nos Estados Unidos, este problema é comentado por ele nos seguintes termos:

“Dada a natureza do conceito e a sua realidade, eu não me preocupo com o fato de o termo *poder* (*influência*, como está definido neste estudo) possuir diferentes significados em diferentes contextos . . . , nem mesmo com que o que eu possa oferecer como uma explicação do poder do departamento de vendas, seja diferente do critério que os próprios entrevistados utilizam para julgar o poder desse departamento. Ligar os respondentes a somente um significado (aliás, o significado do pesquisador) poderia violar sua própria percepção da complexidade, tanto quanto da realidade do conceito (de poder ou influência).”²

Não há nada a acrescentar aqui à defesa de Perrow. Durante a pesquisa de campo a influência organizacional foi definida literalmente para os entrevistados, como indicado no início deste artigo. Foi em relação a este ponto de vista, que eles informaram sobre suas próprias percepções a respeito das dimensões *real* e *ideal* do conceito.

4. INFLUÊNCIA ORGANIZACIONAL HIERÁRQUICA

8

Expressões quantitativas e conceitualmente significativas da distribuição e quantidade total de influência existente numa organização são fornecidas pelo método de gráfico de controle desenvolvido por Tannenbaum e Kahn.³

Segundo este esquema, a estrutura de controle de uma organização é caracterizada em termos de dois eixos. O eixo horizontal representa os vários níveis hierárquicos da organização. No presente caso, os níveis selecionados foram os seguintes: 1. gerência de cúpula, representada pelo gerente geral e seus subordinados imediatos, localizados no escritório central; 2. chefes de unidades de assessoria, localizados no escritório central; 3. gerentes de fábrica; 4. chefes de unidades subordinadas em nível de fábrica; 5. supervisores de fábrica; 6. o pessoal em geral. O eixo vertical do gráfico, por sua vez, representa a quantidade de influência exercida pelos níveis hierárquicos sobre as políticas e ações da organização. De acordo com Tannenbaum, este eixo é constituído de uma escala de cinco pontos, que varia de “pouca” ou “nenhuma influência” a “muito grande influência”.

Uma série de perguntas, cada uma correspondendo aos seis níveis hierárquicos, foram feitas aos entrevistados sobre a quantidade de influência que cada um desses níveis exercia sobre o que estava acontecendo na organização. Para cada nível, foi computada uma média das respostas. Este resultado foi considerado como representativo da quantidade *total* de influência exercida pelo

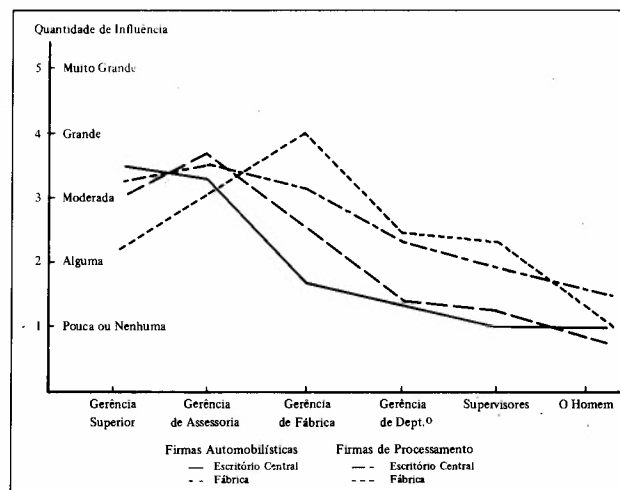
nível hierárquico sob consideração. A forma e a altura da curva, formada a partir da conexão dos seis resultados, seriam indicadores da *distribuição* e *quantidade total* de influência organizacional, respectivamente.

A distribuição das curvas de influência organizacional baseadas em respostas coletadas no escritório central e na fábrica, nos dois tipos de organização, são ilustradas na figura 1.

Como indicado anteriormente, o aspecto da *distribuição da influência* é representado pela *forma* das curvas. De acordo com isto, ambos os pares de curvas diferenciam nitidamente um tipo de organização de outro.

Figura 1

Curvas de influência hierárquica (escritório central e gerentes de fábrica)



Em firmas automobilísticas, a inclinação das duas curvas seria quase igualmente negativa, caracterizando um modelo relativamente autocrático ou *oligárquico* de distribuição de influência organizacional. Este é um modelo representado por uma grande quantidade de influência organizacional concentrada em níveis de gerência de cúpula, localizados no escritório central. As medidas da *inclinação* de ambas as curvas foram computadas, em cada caso, somando-se simplesmente as quantidades de influência que foram relatadas como sendo exercidas pelos vários níveis hierárquicos. Os valores obtidos foram 45.6 (escritório central) e 61.0 (fábrica), respectivamente.

As curvas das firmas de processo contínuo, em vez disso, seguiram um padrão *poligárquico*, inicialmente representado por diferenças relativamente moderadas entre os níveis hierárquicos, quando comparado com o padrão oligárquico. Neste caso, os valores calculados para as inclinações das duas curvas foram 32.0 (escritório central) e 39.7 (fábrica), respectivamente.

O aspecto “quantidade de influência” é expresso pela altura de cada curva de influência, considerada como um todo. Como pode ser visto na figura 1, as curvas de influência correspondentes a firmas de processo contínuo são mais altas do que as correspondentes às firmas auto-

mobilitísticas em quase todos os níveis hierárquicos. De fato, elas são aproximadamente 35% mais altas do que as últimas, quando comparadas as médias dos pares de resultados: Exemplo: 2.83 (escritório central) e 2.77 (fábrica), nas firmas de processo contínuo; e 2.03 (escritório central) e 2.11 (fábrica), nas firmas automobilísticas.

Finalmente, um terceiro aspecto relativo à “consistência intra-organizacional”, refere-se ao grau em que os entrevistados do escritório central e fábrica percebem estruturas hierárquicas *similares* de influência organizacional em cada firma. Em relação a este aspecto, parece que as firmas automobilísticas apresentam uma posição mais consistente do que as firmas de processo contínuo.

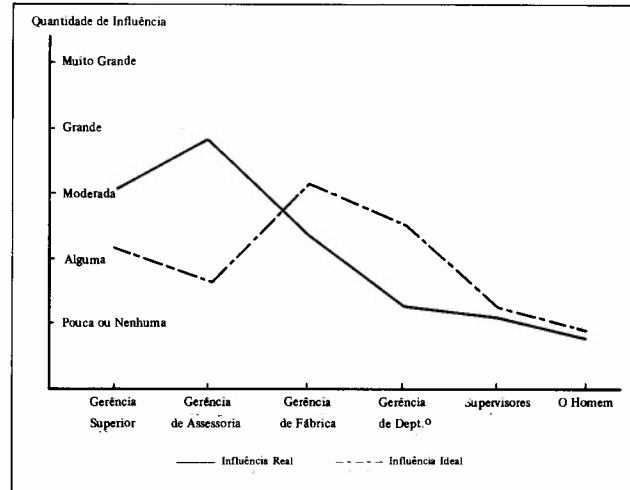
Com efeito, nas firmas automobilísticas, diferenças intra-organizacionais nas percepções de influência são menores do que nas de processo contínuo. Nestas firmas, os gerentes subordinados da fábrica consideram que ambos, os gerentes de unidades assessoras no escritório central e os gerentes de fábrica, são mais influentes do que pensam seus colegas do escritório central. Contrastando com isso, nas firmas de processo contínuo, há uma diferença razoavelmente marcante entre escritório central e fábrica, no tocante à quantidade de influência que os entrevistados julgam ser exercida pelos gerentes de cúpula e de fábrica. Para os entrevistados no escritório central, os gerentes de cúpula quase invariavelmente exercem uma “grande” influência, enquanto que, para o pessoal da fábrica, esta influência é apenas “alguma”. O último pessoal mencionado também vê os gerentes de fábrica como sendo *altamente* influentes, enquanto que na opinião dos gerentes do escritório central aqueles são apenas *moderadamente* influentes.

Aos entrevistados nas quatro organizações estudadas foi feito também um conjunto de perguntas, verificando opiniões sobre *influência desejada ou ideal*. As curvas resultantes foram calculadas como as anteriores e comparadas com as de *influência real*. Ao contrário do que era esperado, o padrão ideal de influência, proposto por três dos quatro grupos questionados, parece conformar com o presente estado de coisas. Somente no caso do pessoal das *fábricas automobilísticas* é que este grau de conformidade parece atingir níveis significativamente mais baixos. As duas curvas mostradas na figura 2 ilustram esta situação.

Quando se comparam as curvas real e ideal, na figura 2, são nítidas as diferenças que afetam os níveis hierárquicos mais altos. Primeiramente, o pessoal das fábricas automobilísticas considera que a influência dos gerentes de cúpula e dos gerentes das unidades assessoras, ambos os grupos localizados no escritório central, deveria ser menor do que é atualmente. Eles acreditam que seria melhor se a influência dos gerentes de fábrica aumentasse de um ligeiro “algum” para um nível “grande”. É também interessante a relativamente alta conformidade que o mesmo pessoal das fábricas automobilísticas demonstrou ter com respeito às parcelas de influência correspondente a supervisores e pessoal em geral.

Figura 2

Curvas de influência hierárquica (fábricas de montagem de veículos)



5. INFLUÊNCIA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

O estudo da influência dos grupos funcionais, nas quatro organizações pesquisadas, levou em consideração, uma vez mais, dois níveis separados, ou seja, escritório central e fábrica. Em ambos os níveis, as técnicas de coleta de dados e análise permaneceram as mesmas do caso anterior.

Assim, as técnicas de coleta de dados consistiram numa série de perguntas sobre a influência real, quase idênticas às previamente utilizadas, quando no tratamento com grupos hierárquicos. Entretanto, os entrevistados foram agora induzidos a *ordenar relativamente os grupos quanto à influência*, mais do que atribuir a cada grupo um certo valor dentro de limites predeterminados. Em relação a isto — pode-se criticar — as perguntas medem o consenso sobre influência e não necessariamente sua magnitude.

Para Perrow, esta última abordagem se justifica desde que minimiza a tendência natural dos entrevistados de dizerem que todos os grupos funcionais são igualmente influentes.⁴ Embora Perrow não tenha prosseguido em suas explicações, pode-se adiantar duas hipóteses a este respeito. Considerada em termos hierárquicos, enquanto a influência organizacional cresce, líderes e seguidores podem aumentar conjuntamente suas respectivas parcelas de influência. Esta hipótese já tem sido pesquisada com sucesso por alguns autores.⁵ Em oposição a isto, a influência funcional poderia ser um conceito bem menos elástico e corresponder a uma soma zero. O aumento na parcela de influência de uma unidade funcional poderia ser acompanhado por um decréscimo correspondente na parcela de influência de outra.

Desenvolvimentos recentes na teoria do conflito interdepartamental parecem fornecer apoio a esta segunda hipótese.⁶ O instrumento adotado, nesse caso, para organizar os dados coletados foi uma tabela de duas entradas, colocando-se as organizações da amostra no eixo

vertical e os grupos funcionais sob consideração no eixo horizontal. Em consequência disto, cada interseção corresponde a um certo resultado representativo da "opinião média" atribuída ao grupo em uma organização particular.

5.1 Nível de escritório central

Os grupos funcionais discriminados neste nível foram os

seguintes: (1) vendas (incluindo *marketing*); (2) manufatura; (3) serviços (incluindo unidades assessoras relacionadas à manufatura, tais como engenharia industrial); (4) pesquisa & desenvolvimento; (5) finanças (incluindo contabilidade); (6) relações industriais. As posições, calculadas através do cômputo das respostas às perguntas são representadas na tabela 1.

Tabela 1
Influência organizacional ordenada relativamente por função (nível de escritório central)

Organizações	Grupo funcional						
	Vendas	Manuf.	Finanças	Serviços	P & D	RI	N
Auto 1	3	1	2	4	6	5	25
Auto 2	3	2	1	4	5	6	25
Petro	1	2	5	6	3	4	24
Farma	1	2	4	6	3	5	19

10

Antes de começar a análise dos dados, deveriam ser considerados dois tipos de reação demonstrados pelos entrevistados, quando inquiridos. A primeira reação, como já se suspeitava, foi dizerem que os grupos eram *todos iguais em influência*, desde que eram todos importantes. Não obstante, as pequenas dificuldades encontradas posteriormente pelos mesmos entrevistados na elaboração da ordenação relativa, mostram que a previsão de que grupos funcionais específicos são percebidos como associados com diferentes posições de influência, foi essencialmente correta. Uma segunda reação dos entrevistados refere-se a seu desejo de situar suas respostas em um determinado período de *tempo*. Uma afirmação comum antes de se responder foi a seguinte: "Está certo, eu faço. Mas você quer dizer influência... no ano passado, ou nos próximos meses?". Ao contrário do caso hierárquico, a distribuição de influência funcional é percebida como fluando de tempos em tempos, essencialmente em decorrência de variações nas demandas ambientais. Nos dois diferentes tipos de organizações, por exemplo, o grupo de manufatura mostrava um aumento ou decréscimo na sua influência, dependendo de os administradores de fábrica estarem envolvidos no lançamento de um novo produto, ou não.

Em relação à tabela 1, um primeiro passo para a comparação dos dois tipos de organizações foi examinar separadamente sua homogeneidade interna. De fato, em ambos os casos esta homogeneidade se mostra razoavelmente alta. Nas firmas de processo contínuo, as posições relativas são quase iguais. As diferenças entre as firmas automobilísticas são razoavelmente pequenas, desde que

se referem meramente à ordem, na qual vendas, manufatura e finanças se revezam em ocupar o primeiro lugar, em termos de influência relativa.

O grupo mais influente, no nível de escritório central, difere das firmas automobilísticas para as firmas de processo contínuo. Nas firmas automobilísticas competem para obtenção deste privilégio os grupos de vendas e manufatura. O fato inesperado de que os grupos de finanças tenham quase substituído os de manufatura, em seu tradicional papel de liderança nas firmas automobilísticas brasileiras, parcialmente reflete o elevado grau de controle financeiro exercido pelas matrizes multinacionais sobre elas.

Nas organizações de processo contínuo, vendas, manufatura e pesquisa & desenvolvimento se ordenam desta forma quanto à influência organizacional. A predominância de vendas, está aparentemente mais associada com a importância crítica de várias atividades de *marketing*, as quais incluem desde o desenvolvimento do produto até seu transporte, do que com a força das vendas em si mesmas. O grupo de manufatura, entretanto, mantém um segundo lugar, seguido à distância pelo grupo de pesquisa & desenvolvimento. Nota-se, também que, em relação às companhias automobilísticas, a função financeira possui uma baixa posição de influência.

Como mostra a tabela 1, diferenças entre os dois tipos de organizações, no nível de escritório central, parecem não afetar muito a ordenação relativa das posições de influência mais baixas. Há, por exemplo, semelhanças com a baixa influência relativa mantida pelas unidades de serviços e de relações industriais.

5.2 Nível de fábrica

O exame da distribuição da influência funcional, conforme percebida pelo pessoal de fábrica, foi abordado aplicando o mesmo método usado no caso anterior. Entretanto, após a realização de algumas entrevistas, esta decisão demonstrou ser um erro em si mesma. Nas suas respostas de atribuição de posições de influência, o pessoal do escritório central não deixou de tomar como referência o amplo contexto organizacional da companhia. Entretanto, o pessoal da fábrica reagiu de maneira diferente. Em sua concepção, havia claramente duas organizações diferentes: uma representada pelo escritório central e outra se referin-

do às fábricas, tomadas individualmente. Conseqüentemente, eles se declararam incapazes de fazer comentários sobre a primeira destas "organizações". Esta situação mostrou-se mais evidente nas firmas de processo contínuo.

Por esta razão, as questões sobre atribuições de posições de influência relativa foram formuladas de modo que os entrevistados pudessem comentar com segurança o que parecia conhecerem melhor, ou seja, a situação da fábrica. Esta medida, entretanto, significou a exclusão automática dos grupos de vendas e de pesquisa & desenvolvimento, da lista original de grupos funcionais. A inclusão do grupo de suprimentos, por outro lado, foi praticamente uma exigência do grupo de entrevistados. A atribuição final de pontos pode ser vista na tabela 2.

Tabela 2
Influência organizacional ordenada por função (nível de fábrica)

Organizações	Grupos funcionais					
	Manuf.	Finanças	Serviços	RI	Suprimentos	N
Auto 1	1	4	2	5	3	25
Auto 2	2	4	1	5	3	25
Petro	1	4	3	5	2	24
Farma	2	5	3	4	1	19

Uma conclusão da tabela 2 é que o sistema de influência organizacional funcional é percebido em termos razoavelmente similares pelos entrevistadores, em todas as cinco fábricas. Entretanto, algumas pequenas diferenças existentes entre as fábricas pertencentes aos dois tipos de organização foram também sugestivas.

O pessoal das fábricas automobilísticas geralmente concorda em que a manufatura é o grupo funcional mais influente, seguido pelo grupo de serviços — este não é o caso das fábricas de processo contínuo, onde suprimentos precede serviços.

6. INFLUÊNCIA ORGANIZACIONAL COMBINADA

Para obter medidas de distribuições hierárquicas de influência, por grupo funcional, foi necessário redefinir alguns dos parâmetros utilizados nas duas análises prévias, ou seja, o número de grupos funcionais e hierárquicos. Paralelamente, isto também implicou uma redução da amostra para somente os entrevistados do escritório central.

O primeiro problema que se levantou foi que a escala hierárquica aplicada até agora se tornou aparentemente inadequada para os grupos funcionais. (Uma escala hierárquica, tendo como um dos seus níveis a gerência de fábrica, seria evidentemente inadequada para funções como as

de finanças e pesquisa & desenvolvimento.) Devido a isso, a escala hierárquica original foi reduzida para três níveis: gerência superior, que envolve o gerente-geral e os gerentes das unidades maiores imediatamente inferiores a ele; gerência média, englobando os gerentes de unidades menores, no escritório central, e outros gerentes semelhantes, ao nível de fábrica; e gerência inferior, que inclui os chefes de serviço e técnicos de todos os tipos. De acordo com uma advertência de Perrow, qualquer escala deste tipo é irritantemente inexata. Não obstante, considerando-se todos os fatos, permanece ainda a certeza de que os gerentes de cúpula são superiores aos chefes de serviço e assim por diante.

Embora os níveis hierárquicos tivessem sido definidos, era ainda necessário saber se eles teriam, ou não, sentido na amostra. Como indicado no item anterior, o pessoal de fábrica parece não ter uma imagem completa da organização e não tem nada a dizer sobre pessoas tão distantes como os gerentes de cúpula. Conseqüentemente, o grupo de entrevistados restringiu-se ao pessoal do escritório central, que aparentemente não possuía uma visão tão estreita. Obviamente, isto significou focalizar a atenção em grupos funcionais especificamente reconhecidos como tais no nível de escritório central.

No final, foram elaboradas duas tabelas — a tabela 3 para firmas automobilísticas e a tabela 4 para firmas de processo contínuo — correlacionando o número de grupos

funcionais com o número de níveis hierárquicos. Para cada tabela, então, qualquer interseção corresponde ao valor-influência médio (baixa, intermediária ou alta) atribuído a um nível hierárquico particular, dentro de um determinado grupo funcional.

Quando observada horizontalmente, a tabela 3 confirma o modelo de influência hierárquica vertical que prevalece conforme ilustrado na figura 1, nas firmas automobilísticas. Enquanto a gerência superior atinge o grau mais alto de influência, a gerência média a segue aproximada-

Tabela 3
Influência hierárquica em grupos funcionais (firmas automobilísticas)

Escala ordenada	Grupo funcional					
	Manufat. 1.º	Finanças 2.º	Vendas 3.º	Serviços 4.º	P & D 5.º	RI 6.º
Grupos hierárquicos						
Gerência superior	I	A	I	B	B	B
Gerência média	A	I	I	A	B	I
Gerência inferior	B	B	B	B	B	B

mente, um passo atrás. A gerência inferior, por sua vez, está definitivamente aquém dos dois níveis hierárquicos, em todos os grupos funcionais.

12

De uma perspectiva vertical, outro ponto importante torna-se evidente. A manufatura, o grupo funcional mais influente, depende da alta influência da gerência média, enquanto simultaneamente aparenta estar apoiada pela razoável influência da gerência superior. No caso de finanças, em segundo lugar na influência global, estes níveis têm seus papéis de influência invertidos. Vendas aparece como apoiando sua influência total nos níveis de gerência superior e gerência média. Finalmente, os três grupos funcionais restantes parecem quase sempre exercer uma baixa influência em todos os níveis hierárquicos, com exceção dos grupos de serviços e relações industriais, cuja gerência média apresenta alta e moderada influência, respectivamente.

Os dados correspondentes às firmas de processo contínuo se expressam na tabela 4, quando a informação incluída nesta tabela é interpretada horizontalmente, confirma-se a curva de influência global, elaborada a partir das respostas dos gerentes do escritório central e já ilustrada na figura 1. De fato, a influência parece, neste caso, distribuir-se equitativamente em diferentes níveis hierárquicos, pelo menos no caso dos grupos funcionais mais influentes.

Tomando-se os grupos funcionais um por um, por outro lado, a tabela 4 mostra o grupo de vendas como sendo o de maior influência. Em relação a isto, é evidente a grande influência exercida pelos gerentes de produtos, os quais ocupam posições intermediárias entre gerência superior e média. Ambos os grupos, manufatura e pesquisa & desenvolvimento, seguem o grupo de vendas em influência global, apresentando níveis de gerência superior e média quase equivalentes em alta influência. Finalmente, en-

Tabela 4
Influência hierárquica em grupos funcionais (firmas de processo contínuo)

Escala ordenada	Grupos funcionais					
	Vendas 1.º	Manuf. 2.º	P & D 3.º	RI 4.º	Finanças 5.º	Serviços 6.º
Grupo hierárquico						
Gerência superior	A	I	I	B	I	-
Gerência média	A	A	A	I	B	B
Gerência inferior	I	I	I	B	B	B

quanto a precária influência do grupo de relações industriais parece depender de sua gerência média, a influência quase igualmente precária, do grupo de finanças, deriva-se principalmente dos gerentes de alto nível reportando diretamente ao gerente geral.

7. SUMÁRIO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

As percepções gerenciais sobre influência organizacional parecem apoiar a hipótese de que esta é menor e mais desigualmente distribuída em firmas automobilísticas, do que em firmas de processo contínuo.

Em termos de influência hierárquica, enquanto as organizações automobilísticas são representadas, no "gráfico de influência", por uma curva de forma oligárquica de influência, de altura moderada, as firmas de processo contínuo parecem estar associadas a uma curva poligárquica mais achatada, abrangendo uma área de maior influência total. Curiosamente, nos dois tipos de organização, tanto o pessoal do escritório central, quanto o de fábrica, percebe as respectivas distribuições de influência organizacional de uma maneira similar. Diferenças menores, que são mais comuns em firmas de processo contínuo, envolvem apenas os níveis gerenciais mais altos: o pessoal de fábrica percebe os gerentes de fábrica como tendo um papel mais influente do que os gerentes das unidades assessoras localizadas no escritório central.

Em relação às percepções dos entrevistados sobre a influência organizacional funcional, estas apresentam um grau razoavelmente alto de homogeneidade, independente do tipo de organização. Entretanto, isto não deveria ocultar o fato de que, sendo a influência de cada grupo funcional vista como derivada da circunstância de se lidar com incertezas ambientais variáveis, as posições relativas de influência organizacional funcional são mais *instáveis* do que as outras de tipo hierárquico.

Em nível de escritório central, o pessoal de firmas automobilísticas diverge, em suas percepções, sobre qual grupo funcional é considerado como mais influente. Para o pessoal das firmas automobilísticas, por exemplo, ambos os grupos de manufatura e finanças compartilham esta posição de liderança — o grupo de vendas, por sua vez, os segue a uma certa distância. O pessoal das firmas de processo contínuo, pelo contrário, concorda, quase unanimemente, que o grupo de vendas é o mais influente. Finalmente, deveria ser notado que os entrevistados de ambos os tipos de firmas concordam em apontar os grupos de serviços e relações industriais como os menos influentes.

No nível de fábrica, entretanto, a situação é percebida pelos gerentes de todas as firmas pesquisadas, em termos até certo ponto contrários aos já mencionados. Isto acontece, principalmente, porque o pessoal de fábrica prefere opinar sobre a influência organizacional dos grupos funcionais, sempre *se referindo exclusivamente à situação de fábrica*. Isto significou que uma nova escala — excluindo o grupo de vendas e incluindo o grupo de suprimentos —

teve de ser especialmente preparada para o estudo das fábricas.

De acordo com o que era esperado, nas organizações automobilísticas, o grupo de manufatura é percebido como mais influente. Em alguns casos, no entanto, esta posição de liderança é seriamente ameaçada pelos diferentes grupos de serviços, tomados em conjunto. Em terceiro lugar, suprimentos obtém cada vez mais influência, provavelmente devido ao agravamento da crise de energia e sua seqüela de carência de matérias-primas, partes e peças manufaturadas. De fato, a influência do grupo de suprimentos parece ser maior, nas fábricas de processo contínuo, do que nas automobilísticas. Nas fábricas de processo contínuo, por exemplo, suprimentos é quase tão influente quanto manufatura. Assim, pelo menos, suprimentos demonstra ser mais influente que serviços, grupo que ocupa o terceiro lugar na ordenação relativa. Finalmente, nas cinco firmas, há concordância quanto ao fato de serem finanças e relações industriais os grupos funcionais menos influentes.

Infelizmente, a tentativa de reunir informações sobre os níveis hierárquicos mais ou menos influentes, por grupo funcional, tornou-se restrita ao escritório central. Isto ocorreu porque a maioria do pessoal das fábricas se declarou incapaz de abordar o assunto do ponto de vista da organização como um todo.

Nas firmas automobilísticas, os grupos funcionais mais influentes, isto é, manufatura e finanças, se apoiam nos seus níveis hierárquicos mais altos. Vendas, que vem em terceiro lugar, tem gerência superior e média apenas moderadamente influentes. A força do grupo de serviços, por sua vez, provém essencialmente da gerência média. Finalmente, nos grupos funcionais menos influentes tais como relações industriais e pesquisa & desenvolvimento, a influência de todos os diferentes níveis hierárquicos é invariavelmente percebida como "baixa". Entretanto, nas firmas de processo contínuo quase todos os níveis hierárquicos, em cada um dos três grupos funcionais mais influentes — vendas, manufatura e pesquisa & desenvolvimento — são percebidos como altamente influentes. Nas três áreas funcionais restantes, entretanto, ocorre uma situação inversa, isto é, todos apresentam níveis hierárquicos muito pouco influentes.

8. COMENTÁRIOS FINAIS

O presente artigo deve ser entendido como formando parte de um esforço maior de pesquisa orientado a demonstrar que: (1) as organizações apresentam diferenças significativas quanto à estrutura organizacional; e (2) tais diferenças são induzidas por fatores ambientais, entre os quais a tecnologia é talvez o mais importante. Os dados empíricos comentados aqui confirmam que, pelo menos no que diz respeito a um aspecto da estrutura organizacional, isto é, *influência organizacional*, a primeira destas observações é válida.

Em nossa opinião, uma descoberta deste tipo é muito importante, tanto para o administrador de empresas quanto para o consultor de D. O.

No caso do primeiro profissional, por exemplo, tal descoberta sugere que os princípios clássicos da administração — particularmente aqueles relativos a autoridade — são mais aplicáveis a um certo tipo de empresa do que a outro (s). O administrador, então, deveria se preparar, ou ser preparado, para diversificar sua “tecnologia administrativa” conforme seja a estrutura de influência organizacional da sua empresa. Em outras palavras, a administração de uma empresa deve enfatizar (ou não) o uso de elementos de “organização formal” apenas quando eles são percebidos, pelos próprios membros da organização, como reforçando (ou não) uma certa estrutura de influência organizacional existente.

No caso do consultor de D. O. o conhecimento desta estrutura de influência organizacional, tanto na sua dimensão horizontal quanto vertical, constitui uma valiosa ferramenta de diagnóstico e ação. Para começar, observando as “parcelas” de influência organizacional, correspondentes aos diversos grupos organizacionais, é possível diagnosticar áreas-problema e planejar métodos de resolução de conflitos a nível grupal e individual. Além disso, trabalhando através da mesma estrutura de influência organizacional é que o consultor de D. O. logra conscientizar aqueles membros-chave na organização cujo apoio é fundamental à implantação das medidas corretivas que forem necessárias. □

14

¹ Tannenbaum Arnold S. & Georgepoulos, B. S. The distribution of control in formal organizations. In: Tannenbaum, A. A. ed. *Control in organizations*. New York, McGraw-Hill Book, 1968. p. 45-54.

² Perrow. *Departmental power*. op. cit. p. 63.

³ Tannenbaum, Arnold S. & Kahn, Robert L. Organizational control structure. *Human Relations*, v. 10, p. 127-40, mar. 1957.

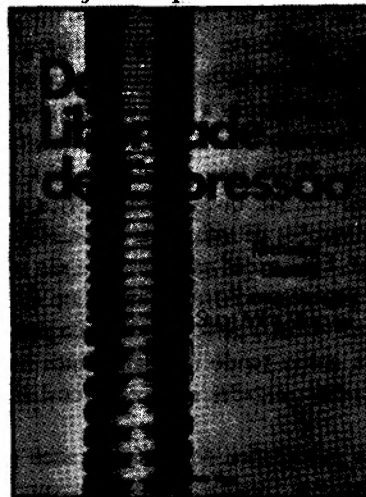
⁴ Perrow. *Departmental power*. op. cit. p. 60.

⁵ Perrow *Departmental Power*. op. cit. p. 63.

⁶ Dado o tamanho reduzido da amostra de respondentes para cada organização, não foi necessário corrigir os vários números de respondentes pertencentes a diferentes grupos funcionais em cada amostra.

ao organizar uma antologia sobre liberdade de expressão *Nicholas Capaldi* reuniu autores que jamais se cumprimentariam

Capaldi acha que ninguém pode ser imparcial sem permitir a liberdade de explorar, sistematizar e divulgar cada opinião. para ele, sem liberdade de expressão não pode haver discussão racional sobre ela própria ou seja lá o que for.



da liberdade de expressão

de Nicholas Capaldi
reúne textos de

Hitler,

Marcuse,

Robespierre

Robert Welch

fundador da John Birch Society

Stuart Mill

entre outros.

à venda nas livrarias

Pedidos para editora da FGV –
praia de botafogo, 188 –
cp 9052 - zc - 02

livrarias da FGV:

praia de botafogo, 188

av. graça aranha, 26 – lojas c e h –
Rio de Janeiro

av. nove de julho, 2029 – são paulo
superquadra sul 104 bloco a,
loja 11 – Brasília

Editora da FGV –

livros para o desenvolvimento