

UFRRJ

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Disciplina: Estudos Organizacionais II
Aula: Teoria ESTRUTURALISTA

Prof. Andreia Cristina R. de Almeida

andreiadealmeida@ufrrj.br

(21 99901-1247)

Pense:

“Encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano constitui um ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento moderno. Constitui também o problema central da teoria organizacional.”

*“Para o estruturalismo é de especial importância o relacionamento das partes na constituição do todo, ou seja, o estruturalismo implica em totalidade e interdependência, já que exclui os conjuntos cujos elementos sejam relacionados por mera justaposição. Simplificando, os conjuntos que interessam ao estruturalista apresentam como característica básica o fato de que **o todo é maior que a simples soma das partes.**”*

(Caravantes et al, 2005)



A Teoria Estruturalista surgiu como uma tentativa de compreender a organização como um todo social complexo.

Abordagem Estruturalista:

**Escola Clássica
Formal**

**Abordagem das Relações
Humanas
Informal**



Uma junção dos aspectos formais e informais

Teoria Estruturalista

Origens:

A oposição entre as ideias e conceitos de relações humanas e da administração científica e teoria clássica, levaram os estudiosos a se preocuparem em formular um novo referencial teórico capaz de abarcar os aspectos humanos e os inerentes à tarefa.

Teoria Estruturalista

Origens:

Um dos pressupostos da Teoria Estruturalista é a de considerar a organização em todos os seus aspectos, como uma só estrutura integrada.

Consiste em identificar e analisar aspectos **externos e internos, seus impactos sobre a organização e as múltiplas relações que se estabelecem entre eles.**



AMITAI ETZIONI



Ocupou-se em analisar os fundamentos das escolas de administração até então conhecidas. Julgou que eram insatisfatórias para explicar e compreender as organizações.

“Formulou uma síntese do que considerava válido, ao que denominou de estruturalismo”. [Silva, R.O. 2008, p.257]

**Etzioni nasceu na Alemanha em 1929.
Foi para os EUA em 1950.**

Estruturalismo

Na visão de Karl Marx (estruturalismo dialético): estrutura é constituída de partes que, ao longo do desenvolvimento do todo, se descobrem, se diferenciam e, de uma forma dialética, ganham autonomia umas sobre as outras, mantendo a integração e a totalidade sem fazer soma ou reunião entre si, mas pela reciprocidade instituída entre elas.

Na visão de Max Weber (estruturalismo fenomenológico): a estrutura é um conjunto que se constitui, se organiza e se altera e seus elementos tem uma certa função sob certa relação, o que impede o tipo ideal de estrutura de retratar fiel e integralmente a diversidade e a variação do fenômeno real. Isso trouxe novas concepções sobre o estudo das organizações sociais.

A Teoria Estruturalista parte do conceito de estrutura, como uma composição de elementos visualizados em relação ao todo do qual fazem parte.

Portanto, por sua natureza, todas as partes estão estruturadas (subordinadas uma a outra) de tal forma que alterações em qualquer delas implica em rever o todo.

Estruturalismo e Estrutura

“O movimento estruturalista foi predominantemente europeu e teve um caráter mais filosófico na tentativa de obter a interdisciplinaridade das ciências.”

“ ...Estruturalismo vem do conceito de estrutura (do grego *struo* = ordenar) como uma composição de elementos visualizados em relação à totalidade da qual fazem parte. As partes são reunidas em um arranjo estruturado e tornam-se subordinadas ao todo (estrutura).”

Estrutura

“O todo não é de nenhuma maneira a soma de suas partes. Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição, e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade.”

Há estrutura quando:

“..elementos são reunidos em uma totalidade e quando as propriedades dos elementos dependem inteiramente ou parcialmente desses caracteres da totalidade.”

“... Toda modificação de um elemento acarreta a modificação dos outros elementos e relações.”

Estrutura

“O conceito de estrutura é bastante antigo. Heráclito concebia o “logos” como uma unidade estrutural que domina o fluxo ininterrupto do devir e o torna inteligível. É a estrutura que permite reconhecer o mesmo rio, embora suas águas jamais sejam as mesmas devido à contínua mudança das coisas.”

“A mesma estrutura pode ser apontada em diferentes áreas, e a compreensão das estruturas fundamentais em alguns campos de atividade permite o reconhecimento das mesmas estruturas.”

Estruturalismo

“É um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição.”

“O conceito de estrutura significa a análise interna de uma totalidade, em seus elementos constitutivos, sua disposição, inter-relações etc., permitindo uma comparação, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si.”

Em síntese, o estruturalismo:

- 1) Introduz uma nova lógica, integrativa e não dicotômica, para tratar da organização e do indivíduo .
- 2) Introduz novos temas que antes recebiam pouca atenção como conflito, alienação e poder.
- 3) Introduz um novo leque de análise de organizações como hospitais, prisões, escolas, universidades, clubes, exército, ordens religiosas, além das industriais.

A sociedade de organizações

Vivemos em uma sociedade de organizações e, para os estruturalistas a Teoria das Organizações é um campo definido dentro da Administração, derivado de várias fontes, especialmente dos trabalhos de Taylor e Fayol, da psicologia e da sociologia, da Escola das Relações Humanas e que foi desenvolvido mais intensamente a partir do momento em que incorporou a Sociologia da Burocracia de Max Weber.

A sociedade moderna atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência, pois a civilização moderna depende das organizações como as formas mais racionais e eficientes de agrupamento social.

A sociedade de organizações

No processo de evolução, Amitai Etzioni visualiza uma revolução da organização com novas formas sociais que emergem, enquanto as antigas modificam suas formas e alteram suas funções adquirindo novos significados. Isso faz com que haja uma variedade de organizações, das quais a sociedade passa a depender mais intensamente, como as empresas de serviços, associações comerciais, instituições educacionais, etc.

O surgimento de organizações complexas em todos os campos de atividade humana não é separado de outras mudanças sociais.

ASPECTOS PRINCIPAIS DO ESTRUTURALISMO

- A organização é concebida como um sistema social aberto e deliberadamente construído;
- Os conflitos são considerados inevitáveis e até muitas vezes desejáveis na relação empresa-empregado
- Incentivos mistos são recomendados (não apenas materiais)
- O sentido do “homem organizacional” em contraposição ao “homem administrativo”, do comportamentalismo, ao “homem social”, da dinâmica de grupo e ao “homem econômico”, da administração científica, de Taylor.
- São visados “resultados máximos”, à semelhança da Escola Clássica, em oposição ao comportamentalismo, que visa “resultados satisfatórios”

Homem Organizacional

- É aquele que desempenha diferentes papéis em várias organizações, refletindo uma personalidade cooperativa e coletivista.
- As características de sua personalidade são:
 1. **Flexibilidade** (mudanças, diversidade de papéis)
 2. **Tolerância às frustrações** para evitar o desgaste emocional.
 3. **Capacidade de adiar as recompensas** e poder compensar o trabalho rotineiro em detrimento das preferências e vocações.
 4. **Permanente desejo de realização**, para garantir a conformidade e a cooperação com as normas.

O PAPEL DO CONFLITO NO ESTRUTURALISMO

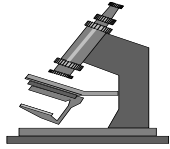
- **Tipos mais comuns de conflito:**
 - **Segundo Etzioni:** entre autoridade especialista (conhecimento) e autoridade administrativa (hierárquica)
 - **Segundo Blau e Scott:** (a) entre organização formal e a informal; (b) no relacionamento entre clientes e a organização
- **Dilemas:** São escolhas dentre alternativas, em que algum objetivo muito importante será desprezado em benefício de outro.
- **Tipos de dilemas:**
 - (a) entre coordenação e comunicação;
 - (b) entre disciplina burocrática e conhecimento profissional;
 - (c) entre necessidade de planejamento centralizado e iniciativa individual



Exercício: O dilema de Geraldo

Como funcionário de uma repartição pública, Geraldo enfrenta um sério dilema pessoal. Sua chefia é conservadora, apática e resistente a qualquer mudança ou inovação. Seus colegas, acostumados a mesmice e à rotina, fazem apenas o trabalho indispensável e ninguém quer assumir responsabilidade além do seu cargo. Geraldo quer definir uma postura pessoal, pois acha que deveria fazer alguma coisa para melhorar a situação. O que fazer?

Como você poderia mostrar a Geraldo uma nova perspectiva sobre a natureza humana do ponto de vista estruturalista?



Caso Introdutório: A Peace World

Elisa Bueno precisa adotar dois focos na condução da PW: o interno e o externo. Do lado interno, ela precisa incrementar as operações da entidade, extrair o máximo possível dos recursos disponíveis, aumentar a motivação dos voluntários distantes que se dedicam espontaneamente à causa do combate à pobreza e estar presente em toda a extensão geográfica coberta pela entidade.

Do lado externo, precisa criar novas parcerias com outras organizações, incrementar as parcerias já existentes e alcançar os objetivos propostos pela organização.

Como você poderia ajudar Elisa?

Análise das organizações

Abordagem Múltipla

1. Abordagem múltipla: organização formal e informal.
2. Abordagem múltipla: recompensas materiais e sociais.
3. Abordagem múltipla: os diferentes enfoques da organização.
4. Abordagem múltipla: os níveis da organização.
5. Abordagem múltipla: a diversidade de organizações.
6. Abordagem múltipla: análise interorganizacional.

1. Abordagem múltipla: Organização Formal e Informal



Enquanto a teoria clássica se concentra na organização formal, a teoria das relações humanas tem como objeto de estudo a organização informal, a teoria estruturalista estuda o relacionamento entre ambas, buscando o equilíbrio entre as duas organizações formal e informal.

1. Abordagem múltipla: Organização Formal e Informal

Organização Formal

Padrão de organização determinado pela administração como o esquema de divisão de trabalho e poder de controle, regras e regulamentos de salários e controle de qualidade



Exemplo:

Empresas tradicionais com longo tempo no mercado, que tem como algumas características prêmios e punições

1. Abordagem múltipla: organização formal e informal

Organização Informal

Refere-se ao relacionamento interpessoal, isto é, as relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre o pessoal ou os trabalhadores, acima e além da formal (trabalham em equipe e são amigos).

Exemplo:

Empresas que estimulam a criatividade e o relacionamento entre as pessoas e dão ênfase à motivação. Como exemplo citam-se empresas jornalísticas e de publicidade que utiliza métodos modernos de administração



2. Abordagem múltipla: Recompensas Materiais e Sociais

Quanto às formas de motivação, os estruturalistas combinam os estudos da Teoria Clássica e das Relações Humanas.

O significado das recompensas salariais e sociais e tudo o que se inclui nos símbolos de posição (tamanho da mesa ou do escritório, carros da companhia, etc.) é importante na vida de qualquer organização.

3. Abordagem múltipla: Os Diferentes Enfoques da Organização

Modelo de Organização	Lógica utilizada	Características	Abordagens Típicas
Racional	Sistema fechado	Visão focalizada apenas nas partes internas do sistema, com ênfase no planejamento e no controle. Expectativa de certeza e de imprevisibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Administração Científica de Taylor.• Teoria Clássica de Fayol.• Teoria da Burocracia de Weber.
Natural	Sistema aberto	Visão focalizada sobre o sistema e sua interdependência com o ambiente. Expectativa de incerteza e de imprevisibilidade.	<ul style="list-style-type: none">• Modernas Teorias da Administração fundamentadas na Teoria de Sistemas.

4. Abordagem múltipla: Os Níveis da Organização

As organizações se desdobram em três níveis:

- a) **Nível institucional** – é o mais elevado, composto por dirigentes ou de altos funcionários. Também chamado de nível estratégico, lida com assuntos ligados ao longo prazo.
- b) **Nível gerencial** – é o nível intermediário situado entre o institucional e o técnico, cuidando do relacionamento e da integração desses dois níveis.
- c) **Nível técnico** – é também denominado operacional onde as tarefas são executadas, os programas são desenvolvidos e as técnicas são aplicadas. Cuida das operações e tarefas. Voltado para o curto prazo

5. Abordagem múltipla: a diversidade das organizações

A partir do Estruturalismo, a Administração não ficou mais restrita às fábricas, mas passou a ser estendida a todos os tipos possíveis de organizações. Além disso, toda organização, à medida que cresce, torna-se complexa e passa a exigir uma adequada administração.

Os fenômenos internos são mais bem compreendidos quando se conhecem os fenômenos que os provocaram. Os estruturalistas baseiam-se em uma abordagem de sistema aberto e utilizam o modelo natural de organização como base de seus estudos.

6. Abordagem múltipla: análise interorganizacional

- Os estruturalistas se preocupam com a análise do comportamento interorganizacional devido à crescente complexidade ambiental e da interdependência das organizações, além da análise interna.
- O relacionamento entre a organização e seu ambiente revela o grau de dependência das organizações quanto aos eventos externos.
- A organização funciona na base de transações com outras organizações. Cada organização interage com o seu ambiente externo e com as demais organizações nele contidas.

Tipologia das Organizações

Não existem duas organizações iguais; elas são sempre diferentes entre si e apresentam grande variedade. Mas elas apresentam certas características que permitem classificá-las em certos grupos ou tipo. Essas classificações são as *tipologias das organizações*.



Para facilitar a análise comparativa das organizações, muitos estudiosos do estruturalismo desenvolveram as tipologias de organizações.

Tipologia das Organizações

Segundo Etzioni, as organizações possuem as seguintes características:

- a) **Divisão de trabalho e atribuição de poder e responsabilidades.**
- b) **Centros de poder.** Controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos.
- c) **Substituição do pessoal.** A organização pode recombina seu pessoal por meio de transferências e promoções.

Tipologia das Organizações

As unidades sociais controlam os seus membros. As organizações, como unidades sociais com finalidade específica, são unidades artificiais: **SÃO PLANEJADAS E DELIBERADAMENTE ESTRUTURADAS**; reveem constantemente as suas realizações e se reestruturam de acordo com os resultados.

Elas se diferem das unidades sociais naturais, como família, grupos étnicos ou comunidade.

A artificialidade das organizações decorre de dois fatores:

1. A preocupação com a realização;
2. A tendência para serem mais complexas do que as unidades naturais.

Tipologia das Organizações

Nas organizações, o controle informal não é adequado , pois não se pode confiar na identificação dos seus participantes com as tarefas que devem realizar.

As organizações impõem uma distribuição de recompensas e sanções para garantir obediência às suas normas, regulamentos e ordens. Dessa forma, observam-se os meios de controle.

Tipologia das Organizações

Segundo Etzioni, os meios de controle utilizados pela organização podem ser classificados em três categorias:

1. **Controle físico.** É baseado na aplicação de meios físicos ou de sanções ou ameaças físicas. A motivação é negativa e baseia-se em punições. Poder coercitivo.
2. **Controle material.** É baseado na aplicação de meios materiais e de recompensas materiais. Ex. Dinheiro ou salário.
3. **Controle normativo.** É baseado em símbolos puros ou em valores sociais. Ex.: Símbolos normativos como prestígio e estima, ou símbolos sociais como amor e aceitação. Poder normativo-social ou poder normativo.

Tipologia das Organizações

Exemplo: Tipologia de Etzioni

Etzioni definiu uma tipologia de organizações, classificando-as com base no uso e significado da obediência. É muito utilizada devido à consideração sobre os sistemas psicossociais das organizações. Mas não consideram muito a estrutura, a tecnologia e o ambiente externo.

- 1. Organizações coercitivas: o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições.*
- 2. Organizações utilitárias: poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos.*
- 3. Organizações normativas: o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização.*

Tipologia das Organizações

Síntese:

Tipos de Organizações	Tipos de Poder	Controle Utilizado	Ingresso e Permanência dos Membros	Envolvimento Pessoal dos Membros	Exemplos
Organizações Coercitivas	Coercitivo	Prêmios e punições	Coação, imposição, força, ameaça, medo	Alienativo, com base no temor	Prisões e penitenciárias
Organizações Normativas	Normativo	Moral e ético	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional autoexpressão	Igrejas, hospitais, universidades
Organizações Utilitárias	Remunerativo	Incentivos econômicos	Interesse, vantagem percebida	Calculativo. Busca de vantagens	Empresas em geral

Tipologia das Organizações de Blau e Scott

Beneficiário Principal	Tipo de Organização	Exemplos
Os próprios membros da organização	Associação de beneficiários mútuos	Associações profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consórcios.
Os proprietários ou acionistas da organização	Organizações de interesses comerciais	Sociedades anônimas ou empresas familiares
Os clientes	Organizações de serviços	Hospitais, universidades, organizações religiosas e filantrópicas, agências sociais
O público em geral	Organizações de Estado	Organização militar, correios e telégrafos, segurança pública, saneamento básico, organização jurídica e penal

CRÍTICAS E COMENTÁRIOS AO ESTRUTURALISMO

- Críticas:
 - Não é uma corrente específica ou individualizada
 - Omissa ou escassez de alusão em textos gerais de Administração
- Comentários:
 - É uma teoria de transição que visava sintetizar proposições válidas das correntes administrativas até então existentes.
 - Representa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das relações Humanas. Representa uma visão crítica da organização formal.
 - Deu origem ao desenvolvimento organizacional
 - Contribuição maior foi a interdependência dos elementos internos e externos encerrando a o predomínio da escola das Relações Humanas



Exercício: Como focalizar mais amplamente as empresas

Paulo Natan saiu da faculdade há 30 anos. Sempre trabalhou dentro dos padrões que aprendera da Teoria Clássica, Neoclássica, Relações Humanas e Burocracia.

Agora, sua experiência profissional frente aos problemas atuais lhe indica que se torna necessária uma nova abordagem da empresa que dirige.

Como você poderia mostra a Paulo as diferentes abordagens múltiplas dos estruturalistas?



Exercício: O conflito de gerações

Durante décadas a fio, Ivan Meneses dirigiu a sua empresa com mãos de ferro. Agora, já idoso e com problemas de saúde, pretende preparar seus dois filhos como futuros sucessores na direção do negócio.

Sabe que terá problemas pela frente. Seus filhos têm outra mentalidade sobre como tocar a empresa em sua maneira liberal de pensar e agir. Enquanto Ivan é autocrático e impositivo, os seus filhos são extremamente democráticos e liberais.

Se você fosse o consultor da empresa, o que faria nessa situação?



Exercício: A explicação de Albuquerque

Alencar Albuquerque é um renomado consultor de empresas e profundo observador das organizações. Em uma empresa-cliente notou a preocupação dos gerentes em ter mais subordinados para aumentar seu poder, a presença de diretores incompetentes, uma dramaturgia para fortalecer a hierarquia e a luta cerrada entre linha e staff. Tudo isso reduzia a competitividade organizacional, além provocar forte pessimismo na organização.

Como explicar tudo isso de maneira inteligível à direção da empresa?

Referências

- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração – da revolução urbana à revolução digital**. 8ª. São Paulo: Atlas, 2017.
- MOTTA, Fernando C. P., VASCONCELOS, Isabela F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3ª. São Paulo. Cengage, 2006.
- SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. Pioneira, São Paulo, 2001.