

CAPÍTULO 12

TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

Ampliando os Horizontes da Empresa

Objetivos de aprendizagem

- Identificar as origens da Teoria Estruturalista na TGA.
- Explicar a sociedade de organizações.
- Proporcionar uma análise organizacional sob uma abordagem múltipla e abrangente.
- Identificar as tipologias de organizações para o estudo comparativo das organizações.
- Proporcionar uma idéia dos objetivos organizacionais.
- Identificar os conflitos organizacionais e sua influência nas organizações.
- Permitir uma visão das sátiras às organizações de diversos autores.
- Proporcionar uma apreciação crítica do estruturalismo na Administração.

O que veremos adiante

- As origens da Teoria Estruturalista.
- A sociedade de organizações.
- A análise das organizações.
- A tipologia das organizações.
- Os objetivos organizacionais.
- O ambiente organizacional.
- A estratégia organizacional.
- Os conflitos organizacionais.
- As sátiras à organização.
- A apreciação crítica da Teoria Estruturalista.

CASO INTRODUTÓRIO

A PEACE WORLD

A Peace World (PW) é uma organização não-governamental (ONG) que atua em vários países para reduzir a pobreza e melhorar a qualidade de vida das pessoas. Sua presidente regional é Elisa Bueno, incumbida de ampliar as operações da entidade na América do Sul e aumentar sua eficiência e eficácia. Elisa sabe que não poderá fazer

tudo sozinha. Ela precisa de colaboradores voluntários que nada receberão em troca de seu trabalho. Sabe também que, por maiores que sejam as contribuições recebidas como donativos, a PW não terá recursos suficientes para se expandir na velocidade e intensidade desejadas. Que idéias você poderia oferecer a Elisa? ●

Ao final da década de 1950, a Teoria das Relações Humanas – experiência tipicamente democrática e americana – entrou em declínio. Essa primeira tentativa sistemática de introdução das ciências do comportamento na teoria administrativa, por meio de uma filosofia humanística a respeito da participação do homem na organização, gerou uma profunda reviravolta na Administração. Se, de um lado, combateu a Teoria Clássica, por outro lado não proporcionou bases adequadas de uma nova teoria que a pudesse substituir. A oposição entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas criou um impasse na Administração que a Teoria da Burocracia não teve condições de ultrapassar. A Teoria Estruturalista significa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. Representa uma visão crítica da organização formal.

Origens da Teoria Estruturalista

As origens da Teoria Estruturalista na Administração foram as seguintes:

1. A oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas – incompatíveis entre si – tornou necessária uma posição

DICAS

O movimento estruturalista

O movimento estruturalista foi predominantemente europeu e teve um caráter mais filosófico na tentativa de obter a interdisciplinariedade das ciências. Ele 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). Qualquer modificação em uma das partes implica em modificações nas demais partes e nas relações entre elas. O conceito de estrutura, em essência, equivale ao conceito de sistemas, conforme veremos adiante.

mais ampla e compreensiva que integrasse os aspectos que eram considerados por uma e omitidos pela outra e vice-versa. A Teoria Estruturalista pretende ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal), inspirando-se na abordagem de Max Weber e, até certo ponto, nos trabalhos de Karl Marx.

2. A necessidade de visualizar “a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem grupos sociais” que compartilham alguns dos objetivos da organização (como a viabilidade econômica da organização), mas que podem incompatibilizar com outros (como a maneira de distribuir os lucros da organização).¹ Nesse sentido, o diálogo maior da Teoria Estruturalista foi com a Teoria das Relações Humanas.
3. A influência do estruturalismo nas ciências sociais e sua repercussão no estudo das organizações. O estruturalismo teve forte influência na Filosofia, na Psicologia (com a *Gestalt*), na Antropologia (com Claude Lévy-Strauss), na Matemática (com N. Bourbaki), na Lingüística, chegando até a teoria das organizações com Thompson, Etzioni e Blau. Nas ciências sociais, as idéias de Lévy-Strauss (*estruturalismo abstrato*: a estrutura é uma construção abstrata de modelos para representar a realidade empírica), de Gurwitsch e Radcliff-Brown (*estruturalismo concreto*: a estrutura é o conjunto de relações sociais em um dado momento), de Karl Marx (*estruturalismo dialético*: a 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) e de Max Weber (*estruturalismo fenomenológico*: a estrutura é um conjunto que se constitui, se organiza e se altera e seus elementos têm uma certa função sob uma certa relação, o que impede o tipo ideal de estrutura de retratar fiel e integralmente a diversidade e a

variação do fenômeno real) trouxeram novas concepções a respeito do estudo das organizações sociais. Na teoria administrativa, os estruturalistas se concentram nas organizações sociais, variando entre o estruturalismo fenomenológico e o dialético.²

4. *Novo conceito de estrutura.* O conceito de estrutura é bastante antigo. Heráclito, nos primórdios da história da Filosofia, 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. Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanece inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos, isto é, a estrutura mantém-se mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relações. 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 em outros campos.

DICAS

Estrutura e estruturalismo

Muito antes do estruturalismo, o conceito de estrutura proporcionou o surgimento do tipo de sociedade de Max Weber e do conceito de *Gestalt* na Psicologia da Forma. Com o estruturalismo ocorreu a preocupação exclusiva com as “estruturas”, em prejuízo da função ou de outros modos de compreender a realidade. 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, suas inter-relações etc., permitindo uma comparação, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si. Além do seu aspecto totalizante, o estruturalismo é fundamentalmente comparativo.³

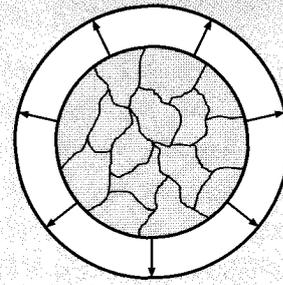


Figura 12.1. *O todo organizacional é maior do que a soma das suas partes.*

O estruturalismo está voltado para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo.

A Teoria Estruturalista é representada por grandes figuras da Administração.*

DICAS

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.”⁴ Há estrutura (em seu aspecto mais geral, para Jean Viet) “quando elementos são reunidos em uma totalidade e quando as propriedades dos elementos dependem inteiramente ou parcialmente desses caracteres da totalidade”.⁵ Assim, “toda modificação de um elemento acarreta a modificação dos outros elementos e relações”.⁶

* Os principais expoentes da *Teoria Estruturalista* são: James D. Thompson; Victor A. Thompson; Amitai Etzioni; Peter M. Blau; David Sills; Burton Clarke; e Jean Viet.

No fundo, os autores da *Teoria da Burocracia* também podem ser considerados estruturalistas. Max We; Robert K. Merton; Philip Selznick; e Alvin Goudner.

Alguns autores neo-estruturalistas ou em sua fase neo-estruturalista serão também abordados neste livro: James D. Thompson; Charles Perrow; Jay R. Galbraith.

A Sociedade de Organizações

Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer.⁷ Essas organizações são diferenciadas e requerem dos seus participantes determinadas características de personalidade. Essas características permitem a participação simultânea das pessoas em várias organizações, nas quais os papéis desempenhados variam. O estruturalismo ampliou o estudo das interações entre os grupos sociais – iniciado pela Teoria das Relações Humanas – para o das interações entre as organizações sociais. Da mesma forma como os grupos sociais interagem entre si também interagem entre si as organizações.

As organizações passaram por um processo de desenvolvimento ao longo de quatro etapas, a saber:⁸

1. *Etapa da natureza.* É a etapa inicial, na qual os fatores naturais, ou seja, os elementos da natureza, constituíam a base única de subsistência da Humanidade. O papel do capital e do trabalho é irrelevante nessa etapa da história da civilização.
2. *Etapa do trabalho.* A partir da natureza, surge um fator perturbador que inicia verdadeira revolução no desenvolvimento da Humanidade: o trabalho. Os elementos da natureza passam a ser transformados por meio do trabalho, que conquista rapidamente o primeiro plano entre os elementos que concorrem para a vida da Humanidade. O trabalho passa a condicionar as formas de organização da sociedade.
3. *Etapa do capital.* É a terceira etapa na qual o capital prepondera sobre a natureza e o trabalho, tornando-se um dos fatores básicos da vida social.
4. *Etapa da organização.* A natureza, o trabalho e o capital se submetem à organização. A organização, sob uma forma rudimentar, já existia desde os primórdios da evolução humana do mesmo modo que o capital existira antes da

DICAS

O advento das organizações

As organizações não são recentes. Existem desde os faraós e os imperadores da antiga China. A Igreja elaborou a sua organização ao longo dos séculos, e os exércitos desde a Antiguidade desenvolveram formas de organizações. Com o desenvolvimento da humanidade, um número crescente de organizações foi sendo solicitado para atender às crescentes necessidades sociais e humanas. Atualmente, a sociedade moderna tem tantas e tão diversas organizações que se torna necessário todo um conjunto de organizações secundárias para organizá-las e controlá-las, como a maioria dos órgãos públicos. 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.

fase capitalista, pois, desde quando surgiram os instrumentos de trabalho, o capital ali estava presente. O predomínio da organização revelou o seu caráter independente em relação à natureza, trabalho e capital, utilizando-se deles para alcançar seus objetivos.

Para atingir um alto grau de industrialização, a sociedade passou por várias fases dentro da etapa da organização, a saber:

1. O *universalismo da Idade Média*, caracterizado pela predominância do espírito religioso.
2. O *liberalismo econômico e social* dos séculos XVIII e XIX, caracterizado pelo abrandamento da influência estatal e pelo desenvolvimento do capitalismo.
3. O *socialismo*, com o advento do século XX, obrigando o capitalismo a enveredar pelo caminho do máximo desenvolvimento possível.
4. A *atualidade*, que se caracteriza por uma sociedade de organizações.

Cada uma dessas quatro fases revela características políticas e filosóficas marcantes. Etzioni⁹ visualiza uma revolução da organização com novas formas sociais que emergem, enquanto as antigas modificam suas formas e alteram suas funções adquirindo novos significados. Essa evolução traz uma variedade de organizações, das quais a sociedade passa a depender mais intensamente. O aparecimento de empresas de serviços, associações comerciais, instituições educacionais, hospitais, sindicatos etc. resultou da necessidade de integração cada vez maior das atividades humanas em formas organizacionais mais envolventes. As organizações não são satélites de nossa sociedade, mas fazem parte integrante e fundamental dela. O aparecimento de organizações complexas em todos os campos da atividade humana não é separado de outras mudanças sociais: elas fazem parte integrante e fundamental da sociedade moderna.

DICAS

A organização moderna

A organização moderna é mais eficiente por duas razões básicas:¹⁰

1. As mudanças históricas ocorridas na sociedade permitiram um ambiente social mais compatível com as organizações.
2. As teorias da Administração desenvolveram técnicas de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, bem como um aumento do racionalismo das organizações.

A sociedade moderna – ao contrário das sociedades anteriores – atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência, pois a civilização moderna depende, em grande parte, das organizações como as formas mais racionais e eficientes de agrupamento social. “A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de um grande número de ações humanas. Combina o pessoal e os recursos, ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias-primas. Ao mesmo tempo, avalia continuamente sua realização e procura ajustar-se a fim de atingir seus objetivos.”¹¹

DICAS

As organizações

A teoria estruturalista concentra-se no estudo das organizações, na sua estrutura interna e na interação com outras organizações. As organizações são concebidas como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se nesse conceito corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, classes, grupos étnicos, grupos de amigos e famílias”.¹² As organizações são caracterizadas por um “conjunto de relações sociais estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos”. Assim, “a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis – não necessariamente face a face – entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas”¹³.

1. As organizações

As organizações constituem a forma dominante de instituição da moderna sociedade: são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de numerosas pessoas. Cada organização é limitada por recursos escassos e por isso não pode tirar vantagens de todas as oportunidades que surgem: daí o problema de determinar a melhor alocação de recursos. A eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos naquela alternativa que produz o melhor resultado.

As burocracias constituem um tipo específico de organização: as chamadas *organizações formais*. As organizações formais constituem uma forma de agrupamento social estabelecida de maneira deliberada ou proposital para alcançar um objetivo específico.¹⁴ A organização formal é caracterizada por regras, regulamentos e estrutura hierárquica para ordenar as relações entre seus membros. A organização formal permite reduzir as incertezas decor-

rentes da variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas), tirar vantagens dos benefícios da especialização, facilitar o processo decisório e assegurar a implementação das decisões tomadas. Esse esquema formal “que tenta regular o comportamento humano para o alcance eficiente de objetivos explícitos torna a organização formal única entre as instituições da sociedade moderna e digna de estudo especial”.¹⁵ A organização formal é criada para atingir objetivos explícitos e constitui um sistema preestabelecido de relações estruturais impessoais que resulta em um relacionamento formal entre pessoas, o que permite reduzir a ambigüidade e a espontaneidade e aumentar a previsibilidade do comportamento.¹⁶

Dentre as organizações formais avultam as chamadas *organizações complexas*. Elas são caracterizadas pelo alto grau de complexidade na estrutura e processos devido ao grande tamanho (proporções maiores) ou à natureza complicada das operações (como hospitais e universidades). Nas organizações complexas, a convergência dos esforços entre as partes componentes (departamentos, seções etc.) é mais difícil pela existência de inúmeras variáveis (como o tamanho, a estrutura organizacional, as diferentes características pessoais dos participantes) que complicam o seu funcionamento. Os estruturalistas focalizam as organizações complexas por causa dos desafios que essas impõem à análise organizacional.

As organizações formais por excelência são as burocracias. Daí o fato de a Teoria Estruturalista ter como expoentes figuras que se iniciaram com a Teoria da Burocracia.

2. O homem organizacional

Enquanto a Teoria Clássica caracteriza o *homo economicus* e a Teoria das Relações Humanas “o homem social”, a Teoria Estruturalista focaliza o “homem organizacional”:¹⁷ o homem que desempenha diferentes papéis em várias organizações.

Na sociedade de organizações, moderna e industrializada, avulta a figura do homem organizacional que participa simultaneamente de várias organizações. O homem moderno, ou seja, o homem organizacional, para ser bem-sucedido em todas as orga-

nizações, precisa ter as seguintes características de personalidade:¹⁸

1. *Flexibilidade*, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como da diversidade dos papéis desempenhados nas diversas organizações, que podem chegar à inversão, aos bruscos desligamentos das organizações e aos novos relacionamentos.
2. *Tolerância às frustrações*, para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais, cuja mediação é feita por meio de normas racionais, escritas e exaustivas, que procuram envolver toda a organização.
3. *Capacidade de adiar as recompensas* e poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização, em detrimento das preferências e vocações pessoais por outros tipos de atividade profissional.

DICAS

O homem organizacional

Essas características de personalidade não são sempre exigidas ao nível máximo pelas organizações, mas dentro de composições e combinações que variam de acordo com a organização e com o cargo ocupado. O “homem organizacional” reflete uma personalidade cooperativa e coletivista, que parece destoar de algumas das características da ética protestante – eminentemente individualista – definidas por Max Weber. Weber havia relacionado características do protestantismo ascético com o espírito do capitalismo moderno, a saber, espírito de realização, busca da propriedade, laboriosidade, sacrifício e pontualidade, integridade e conformismo: virtudes importantes no comportamento do homem organizacional, que procura por meio competição obter o progresso e a riqueza. Como nem todas as pessoas se doam ao conformismo exigido pelas organizações, surgem os conflitos nas organizações que geram a mudança organizacional¹⁹ conforme veremos adiante.

4. *Permanente desejo de realização*, para garantir a conformidade e a cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas e sanções sociais e materiais.

As organizações sociais são conseqüências da necessidade que as pessoas têm de relacionar-se e juntar-se com outras pessoas a fim de poder realizar seus objetivos. Dentro da organização social as pessoas ocupam certos papéis. *Papel* é o nome dado a um conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa. Papel é a expectativa de desempenho por parte do grupo social e a conseqüente internalização dos valores e normas que o grupo explícita ou implicitamente prescreve para o indivíduo. O papel prescrito para o indivíduo é reforçado pela sua própria motivação em desempenhá-lo eficazmente. Como cada pessoa pertence a vários grupos e organizações, ela desempenha diversos papéis, ocupa muitas posições e suporta grande número de normas e regras diferentes.

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 qualquer 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? ●

Análise das Organizações

Para estudar as organizações, os estruturalistas utilizam uma análise organizacional mais ampla do que a de qualquer outra teoria anterior, pois pretendem conciliar a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, baseando-se também na Teoria da Burocracia. Assim, a análise das organizações do ponto de vista estruturalista é feita a partir de uma abordagem múltipla que leva em conta simultaneamente

os fundamentos da Teoria Clássica, da Teoria das Relações Humanas e da Teoria da Burocracia.

Essa abordagem múltipla utilizada pela Teoria Estruturalista envolve:

1. Tanto a organização formal como a organização informal.
2. Tanto as recompensas salariais e materiais como as recompensas sociais e simbólicas.
3. Todos os diferentes níveis hierárquicos de uma organização.
4. Todos os diferentes tipos de organizações.
5. A análise intra-organizacional e a análise interorganizacional.

Vejamos os vários aspectos da abordagem múltipla.

DICAS

A visão incompleta da Teoria das Relações Humanas

Para os estruturalistas, a Teoria das Relações Humanas não permitia uma visão completa da organização e essa visão parcial favorecia a administração e iludia os trabalhadores. Os estruturalistas vêem a organização como uma unidade social grande e complexa, na qual estão integrados muitos grupos sociais. A Teoria das Relações Humanas focalizou as relações informais entre os trabalhadores e supervisores, descuidando-se das relações formais ou da articulação dessas com as relações informais. No fundo, não houve esforço sistemático para ligar os dois conjuntos de fatores. Uma das contribuições da Teoria Estruturalista foi tentar relacionar as relações formais e informais dentro e fora da organização. Os estruturalistas não alteram os conceitos da organização formal e informal. A organização formal refere-se ao padrão de organização determinado pela administração: o esquema de divisão do trabalho e poder de controle, as regras e regulamentos, o controle de qualidade etc. A organização informal refere-se às relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas, acima e além da formal.²⁰

1. Abordagem múltipla: organização formal e informal

Enquanto a Teoria Clássica se concentrava na organização formal e a Teoria das Relações Humanas somente na organização informal, os estruturalistas tentam estudar o relacionamento entre ambas as organizações: a formal e a informal, dentro de uma abordagem múltipla.

A Teoria Estruturalista focaliza o problema das relações entre a organização formal e a informal. Nesse sentido, o estruturalismo é uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal): “encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não-rationais do comportamento humano constitui o ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento modernos. Constitui o problema central da Teoria das Organizações”.²¹

Essa perspectiva ampla e equilibrada que inclui a organização formal e a organização informal conjuntamente encoraja o desenvolvimento de um estudo não-valorativo – nem a favor da administração nem a favor do operário – e amplia o seu campo a fim de incluir todos os elementos da organização.

2. Abordagem múltipla: recompensas materiais e sociais

Quanto às recompensas utilizadas pela organização para motivar as pessoas, os estruturalistas combinam os estudos da Teoria Clássica e das Relações Humanas.²² Tanto a abordagem da Teoria Clássica como a da Teoria das Relações Humanas são fragmentárias e parciais. 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

Para os estruturalistas, as organizações podem ser concebidas segundo duas diferentes concepções: modelo racional e modelo do sistema natural.²³

1. *Modelo racional da organização.* Concebe a organização como um meio deliberado e racio-

DICAS

Sabendo usar as recompensas

Para que as recompensas sociais e simbólicas sejam eficientes, quem as recebe deve estar identificado com a organização que as concede. Os símbolos e significados devem ser prezados e compartilhados pelos outros, como esposa, colegas, amigos, vizinhos etc. Por essas razões, as recompensas sociais são menos eficientes com os funcionários de posições mais baixas do que com os de posições mais altas. Para o operário, por exemplo, um reconhecimento oficial pode tornar-se motivo de ridicularização pelos colegas. Embora as recompensas sociais sejam importantes, elas não diminuem a importância das recompensas materiais e salariais.

nal de alcançar metas conhecidas. Os objetivos organizacionais são explicitados – como maximizar os lucros – e todos os aspectos e componentes da organização são deliberadamente escolhidos em função de sua contribuição ao objetivo, e as estruturas organizacionais são deliberadamente cuidadas para atingir a mais alta eficiência, os recursos são adequados e alocados de acordo com um plano diretor, todas as ações são apropriadas e iniciadas por planos e seus resultados devem coincidir com os planos. Daí a ênfase no planejamento e no controle. Tudo na organização está sujeito a controle e esse é exercido de acordo com um plano diretor que relaciona as causas e os efeitos do modo mais econômico. As partes da organização são submetidas a uma rede monolítica de controle. Nessas condições, a organização funciona como um sistema fechado de lógica que exclui a incerteza.²⁴ O modelo racional de organização inclui a abordagem da Administração Científica na qual a única incógnita na equação era o operador humano, razão pela qual a administração se concentrava no controle sobre ele. Inclui também o modelo burocrático de Weber no qual toda contingência é prevista e manipulada por especialistas orientados por regras, enquanto as influências ambientais sob a forma de clientes

são controladas pelo tratamento impessoal da clientela por meio de regras padronizadas.

2. *Modelo natural de organização.* Concebe a organização como um conjunto de partes interdependentes que constituem o todo: cada parte contribui com algo e recebe algo do todo, o qual, por sua vez, é interdependente com um ambiente mais amplo. O objetivo básico é a sobrevivência do sistema: as partes e os modos como elas se vinculam mutuamente em interdependência são determinados por meio de processos evolutivos. O modelo de sistema natural procura tornar tudo funcional e equilibrado, podendo ocorrer disfunções. A auto-regulação é o mecanismo fundamental que espontânea ou naturalmente governa as relações entre as partes e suas atividades, mantendo o sistema equilibrado e estável ante as perturbações providas do ambiente externo. O modelo de sistema natural presume uma interdependência com um ambiente incerto, flutuante e imprevisível, havendo um delicado equilíbrio das complicadas interdependências dentro do sistema ou entre o sistema e o meio ambiente. Nesses termos, o conceito de sistema fechado torna-se inadequado e as tentativas planejadas de controlar ou regular o sistema natural levam a conseqüências indesejadas e não planejadas porque perturbam o delicado equilíbrio. O sistema natural é aberto às influências ambientais e não pode ser abordado sob o aspecto de completa certeza e pelo controle. Seu comportamento não é governado

por uma rede de controle, pois é determinado pela ação do meio ambiente. Obedece a uma lógica de sistema aberto. O modelo de sistema natural traz, como conseqüência, o inevitável aparecimento da organização informal nas organizações. Não existe nenhuma organização que esteja fechada ao ambiente ou inteiramente de acordo com os planos, ou ainda, que consiga completo poder sobre todos os seus membros.

Em toda organização podem ser vistos elementos de ambos os sistemas, que são opostos entre si.

4. Abordagem múltipla: os níveis da organização

As organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridade, isto é, pela diferenciação de poder, como vimos no modelo burocrático de Weber. Para Parsons,²⁵ as organizações se defrontam com uma multiplicidade de problemas que são classificados e categorizados para que a responsabilidade por sua solução seja atribuída a diferentes níveis hierárquicos da organização. Assim, as organizações se desdobram em três níveis organizacionais, a saber:²⁶

- a. *Nível institucional.* É o nível organizacional mais elevado, composto dos dirigentes ou de altos funcionários. É também denominado *nível estratégico*, pois é o responsável pela definição dos principais objetivos e das estratégias organizacionais, lida com os assuntos relacio-

TABELA 12.1. *O modelo racional e o modelo natural*

MODELO DE ORGANIZAÇÃO	LÓGICA UTILIZADA	CARACTERÍSTICAS	ABORDAGENS TÍPICAS
Racional	Sistema fechado	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Visão focalizada sobre o sistema e sua interdependência com o ambiente. • Expectativa de incerteza e de imprevisibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modemas teorias da Administração fundamentadas na Teoria de Sistemas.

nados com o longo prazo e com a totalidade da organização. É o nível que se relaciona com o ambiente externo da organização.

- b. *Nível gerencial.* É o nível intermediário situado entre o nível institucional e o nível técnico, cuidando do relacionamento e da integração desses dois níveis. Uma vez tomadas as decisões no nível institucional, o nível gerencial é o responsável pela sua transformação em planos e em programas para que o nível técnico os execute. O nível gerencial trata do detalhamento dos problemas, da captação dos recursos necessários para alocá-los dentro das diversas partes da organização e da distribuição e colocação dos produtos e serviços da organização.
- c. *Nível técnico.* É o nível mais baixo da organização. Também denominado nível operacional, é o nível em que as tarefas são executadas, os programas são desenvolvidos e as técnicas são aplicadas. É o nível que cuida da execução das operações e tarefas. É voltado ao curto prazo e segue programas e rotinas desenvolvidos no nível gerencial.

5. Abordagem múltipla: a diversidade de organizações

Enquanto a Administração Científica e a Escola das Relações Humanas focalizaram as fábricas, a abordagem estruturalista ampliou o campo da análise da organização, a fim de incluir outros tipos diferentes de organizações além das fábricas: organizações pequenas, médias e grandes, públicas e privadas, empresas dos mais diversos tipos (indústrias ou produtoras de bens, prestadoras de serviços, comerciais, agrícolas etc.), organizações militares (exército, ma-

rinha, aeronáutica), organizações religiosas (Igreja), organizações filantrópicas, partidos políticos, prisões, sindicatos etc.²⁷

DICAS

As organizações complexas

A partir do estruturalismo, a Administração não ficou mais restrita às fábricas, mas passou a ser entendida 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. As organizações complexas, por suas características de tamanho e complexidade, passaram a interessar os estruturalistas.²⁸

DICAS

Análise intra e interorganizacional

Os estruturalistas ampliam essa abordagem limitada e restritiva e se preocupam também com os fenômenos que ocorrem externamente às organizações, mas que afetam os fenômenos que ocorrem dentro delas. Os fenômenos internos são mais bem compreendidos quando se conhecem os fenômenos externos que os provocaram. Assim, os estruturalistas baseiam-se em uma abordagem de sistema aberto e utilizam o modelo natural de organização como base de seus estudos. A análise organizacional passa a ser feita por meio de uma abordagem múltipla, ou seja, por meio da análise intra-organizacional (fenômenos internos) e da análise interorganizacional (fenômenos externos em função das relações da organização com outras organizações do meio ambiente).²⁹

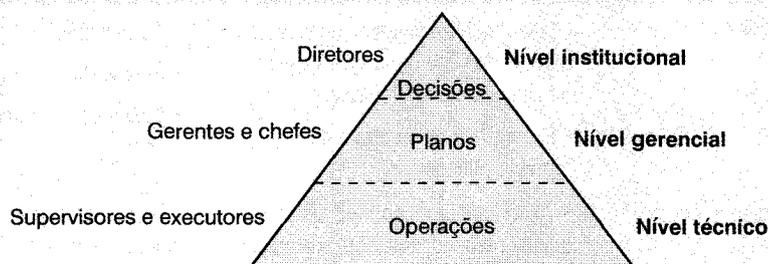


Figura 12.2. Os três níveis organizacionais para Parsons.

6. Abordagem múltipla: análise interorganizacional

Todas as teorias administrativas anteriores preocuparam-se com fenômenos que ocorrem dentro da organização. Tanto que essas teorias são criticadas pelo fato de adotarem uma abordagem de sistema fechado, ou seja, pelo fato de utilizarem o modelo racional de organização como base de seus estudos.

Além da análise interna das organizações, os estruturalistas inauguraram a preocupação com a análise interorganizacional. A análise do comportamento interorganizacional se tornou significativa a partir da crescente complexidade ambiental e da interdependência das organizações.³⁰ Até então, os autores não haviam se preocupado com o ambiente organizacional como uma unidade de observação e análise.³¹ Essa negligência quanto às relações interorganizacionais surpreende mais ainda quando se nota que as organizações formais estão envolvidas em um ambiente composto por outras organizações e que é controlado por um complexo de normas, valores e coletividades de uma sociedade maior. O relacionamento entre a organização e seu ambiente revela o grau de dependência da organização quanto aos eventos externos. Recentemente o campo da teoria organizacional foi ampliado com pesquisas sobre relações interorganizacionais. A análise das relações interorganizacionais parte do pressuposto de que a organização funciona na base de transações com outras organizações que promovem a interação entre as organizações. E provoca uma forte interdependência entre elas. Cada organização interage com o seu ambiente externo e com as demais organizações nele contidas.

Tipologia das Organizações

Não existem duas organizações iguais. As organizações são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade. Contudo, elas apresentam características que permitem classificá-las em classes ou tipos. As classificações ou taxonomias* – denominadas *tipologias das organizações* – permitem uma análise comparativa das organizações por meio de uma característica comum ou de uma variável relevante.

DICAS

O uso de tipologias

Com a tipologia – como em qualquer esquema de classificação – a individualidade é sacrificada para alcançar um razoável número de agrupamentos genéricos que facilitam a comparação. A tipologia apresenta a vantagem de reduzir a variedade e permitir análises comparativas. A adoção de tipologias não é recente no campo das organizações. O fato de se classificarem as empresas em tipos conforme seu tamanho (empresas pequenas, médias e grandes), ou sua natureza (empresas primárias ou de base, secundárias ou de transformação e terciárias ou de serviços), ou seu *mercado* (indústrias de bens de capital ou de bens de consumo), ou ainda sua dependência (empresas públicas ou empresas privadas) bem o demonstra.

* A palavra *taxonomia* é usada aqui como sinônimo de *classificação* ou *tipologia*.

VOLTANDO AO 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 pobre-

za 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? ●

Para facilitar a análise comparativa das organizações, os estruturalistas desenvolvem tipologias de organizações para classificá-las de acordo com certas características distintas.

1. Tipologia de Etzioni

Segundo Etzioni, as organizações possuem as seguintes características:³²

- a. *Divisão de trabalho e atribuição de poder e responsabilidades.* De acordo com um planejamento intencional para intensificar a realização de objetivos específicos.
- b. *Centros de poder.* Controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros do poder precisam também reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência.
- c. *Substituição do pessoal.* As pessoas podem ser demitidas ou substituídas por outras pessoas para as suas tarefas. A organização pode recombina-se seu pessoal através de transferências e promoções.

As unidades sociais controlam os seus membros. As organizações, como unidades sociais com finalidade específica, são unidades artificiais: são planejadas e deliberadamente estruturadas; revêm constantemente as suas realizações e se reestruturam de acordo com os resultados. Nesse sentido, diferem das unidades sociais naturais, como família, grupos étnicos ou comunidade. A artificialidade das organizações é uma característica decorrente de dois fatores: a preocupação com a realização e a tendência para serem mais complexas do que as unidades naturais. Nas organizações, o controle informal não é adequado, pois não se pode confiar na identificação dos seus participantes com as tarefas que devem realizar. Por isso, as organizações impõem uma distribuição de recompensas e sanções para garantir obediência às suas normas, regulamentos e ordens. Daí os meios de controle. Para Etzioni, os meios de controle utilizados pela organização podem ser classifi-

cados em três categorias: *controle físico, material ou simbólico*.³³

- a. *Controle físico.* É o controle baseado na aplicação de meios físicos ou de sanções ou ameaças físicas. O controle físico procura fazer com que as pessoas obedeçam por meio de ameaças de sanções físicas, da coação, da imposição, da força e do medo das conseqüências. A motivação é negativa e baseia-se em punições. Corresponde ao poder coercitivo.
- b. *Controle material.* É o controle baseado na aplicação de meios materiais e de recompensas materiais. As recompensas materiais são constituídas de bens e de serviços oferecidos. A concessão de símbolos (como dinheiro ou salário) que permitem adquirir bens e serviços é classificada como material, porque o resultado para quem recebe é semelhante ao de meios materiais. É o controle baseado no interesse, na vantagem desejada e nos incentivos econômicos e materiais.
- c. *Controle normativo.* É o controle baseado em símbolos puros ou em valores sociais. Existem símbolos normativos (como de prestígio e estima) e sociais (como de amor e aceitação). É o controle moral e ético, por excelência, e baseia-se em convicção, fé, crença e ideologia. A utilização do controle normativo corresponde ao poder normativo-social ou poder normativo.

Cada tipo de controle provoca um padrão de obediência em função do tipo de interesse em obedecer ao controle. Assim, existem três tipos de interesse ou de envolvimento dos participantes da organização:

- a. *Alienatório.* O indivíduo não está psicologicamente interessado em participar, mas é coagido e forçado a permanecer na organização.
- b. *Calculista.* O indivíduo sente-se interessado na medida em que seus esforços tenham uma vantagem ou compensação econômica imediata.
- c. *Moral.* O indivíduo atribui valor à missão da organização e ao trabalho dentro dela, cum-

prindo-o da melhor forma possível porque lhe atribui valor.

A tipologia de organizações de Etzioni ³⁴ classifica as organizações com base no uso e no significado da obediência, a saber:

- a. *Organizações coercitivas*. O poder é imposto pela força física ou controles baseados em prêmios ou punições. Utilizam a força – latente ou manifesta – como o principal controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser “alienativo” em relação aos objetivos da organização. As organizações coercitivas incluem exemplos como campos de concentração, prisões, instituições penais etc.
- b. *Organizações utilitárias*. O poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de con-

trole. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento “calculativo”, baseado nos benefícios que esperam obter. As empresas e o comércio estão incluídos nessa classificação.

- c. *Organizações normativas*. O poder baseia-se no consenso sobre objetivos e métodos da organização. Utilizam o controle moral como a principal influência sobre os participantes, porque esses têm elevado envolvimento “moral” e motivacional. As organizações normativas são chamadas “voluntárias” e incluem a Igreja, universidades, hospitais e organizações políticas e sociais.

A tipologia de Etzioni enfatiza os sistemas psicossociais das organizações. Sua desvantagem é dar pouca consideração à estrutura, tecnologia utilizada e ao ambiente externo. Trata-se de uma tipologia simples, unidimensional e baseada exclusivamente nos tipos de controle.

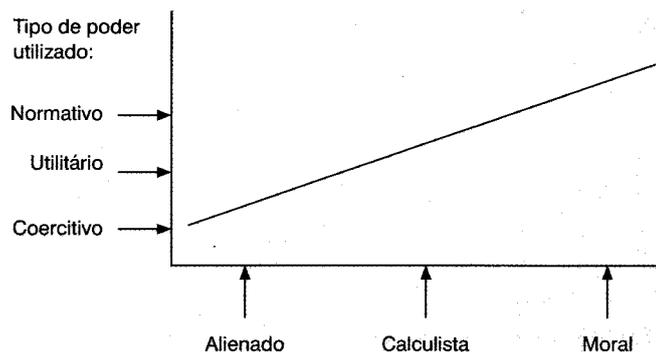


Figura 12.3. Comportamento dos participantes.

TABELA 12.2. Tipologia de Etzioni

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	TIPOS DE PODER	CONTROLE UTILIZADO	INGRESSO E PERMANÊNCIA DOS PARTICIPANTES POR MEIO DE	ENVOLVIMENTO PESSOAL DOS PARTICIPANTES	EXEMPLOS
Coercitivas	Coercitivo	Prêmios e punições	Coação, imposição, força, ameaça, medo	Alienativo, com base no temor	Prisões e Penitenciárias
Normativas	Normativo	Moral e ético	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional como auto-expressão	Igrejas, hospitais, universidades.
Utilitárias	Remunerativo	Incentivos econômicos	Interesse, vantagem percebida	Calculativo. Busca de vantagens	Empresas em geral

2. Tipologia de Blau e Scott

As tipologias de organização se baseiam em características e dimensões comuns a várias organizações, como se elas existissem no vazio. As organizações estão inseridas em comunidades e as relações entre os membros da organização, de um lado, e o público, os clientes e as instituições externas, de outro, são aspectos importantes que as tipologias anteriores omitiram. É necessário considerar que as organizações existem para proporcionar benefícios ou resultados para a comunidade. Blau e Scott apresentam uma tipologia das organizações baseada no beneficiário principal (princípio do “*cui bono*”) ou seja, quem se beneficia com a organização. Os benefícios para a parte principal constituem a essência da existência da organização.³⁵

Para Blau e Scott, há quatro categorias de participantes que se beneficiam de uma organização formal:

- a. Os próprios membros da organização.
- b. Os proprietários, dirigentes ou acionistas da organização.
- c. Os clientes da organização.
- d. O público em geral.

Em função dessas categorias de beneficiário principal que a organização visa atender existem quatro tipos básicos de organizações:

- a. *Associações de benefícios mútuos*. Em que o beneficiário principal são os próprios mem-

bros da organização, como as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos, os consórcios etc.

- b. *Organizações de interesses comerciais*. Em que os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização, como a maior parte das empresas privadas, sejam sociedades anônimas ou sociedades de responsabilidade limitada.
- c. *Organizações de serviços*. Em que um grupo de clientes é o beneficiário principal. Exemplos: hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais.
- d. *Organizações de Estado*. Em que o beneficiário é o público em geral. Exemplos: organização militar, correios, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico etc.

A tipologia de Blau e Scott tem a vantagem de enfatizar a força do poder e da influência do beneficiário sobre as organizações a ponto de condicionar a sua estrutura e objetivos. A classificação baseada no “*cui bono*” proporciona um melhor agrupamento natural das organizações com objetivos similares.

Da mesma forma que ocorre com a tipologia de Etzioni, a classificação de Blau e Scott não fornece informações a respeito das diferentes tecnologias, estruturas ou sistemas psicossociais e administrativos existentes nas organizações. Trata-se também de uma tipologia simples e unidimensional.

TABELA 12.3. *Tipologia 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 etc.
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 agências sociais, organizações filantrópicas
O público em geral	Organizações de Estado	Organização militar, segurança pública, correios e telégrafos, saneamento básico, organização jurídica e penal

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 mostrar a Paulo as diferentes abordagens múltiplas dos estruturalistas? ●

Objetivos Organizacionais

Os objetivos organizacionais constituem um campo de estudos explorado pelos autores neoclássicos (APO) e estruturalistas. As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro. Se o objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é incorporado a ela como algo real e atual.

Quando um objetivo torna-se realidade ele deixa de ser o objetivo desejado. Nesse sentido, um objetivo nunca existe; é um estado que se procura e não um estado que se possui. As situações futuras, embora sejam imagens, têm uma força sociológica real e influem nas opções e reações das pessoas. Muitas organizações possuem um órgão formal destinado a estabelecer os objetivos organizacionais e suas modificações. Em outras, os objetivos são estabelecidos por votos dos acionistas ou dos membros da assembleia ou ainda pela pessoa que representa os acionistas ou que possui e dirige a organização.

A eficiência de uma organização é medida pelo alcance dos objetivos propostos. A competência da organização é medida pelo volume de recursos utilizados para realizar a produção. A competência está ligada aos objetivos da organização, mas não se confunde com eles. A competência cresce à medida que os custos (os recursos utilizados) decrescem.³⁶

As organizações podem ter, simultânea e legitimamente, dois ou mais objetivos. Algumas acres-

centam novos objetivos aos originais. No campo acadêmico, por exemplo, existem organizações que combinam ensino e pesquisa. Alguns hospitais funcionam também como centros de preparação para médicos ou como centros de pesquisas.

Os objetivos organizacionais têm várias funções, a saber:³⁷

- a. *A apresentação de uma situação futura*: indica a orientação que a organização procura seguir. Dessa forma, estabelece objetivos como linhas mestras para a atividade futura da organização.
- b. Os objetivos constituem uma *fonte de legitimidade* que justifica as atividades da organização e, na verdade, até a sua própria existência.
- c. Os objetivos *servem como padrões*, através dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização, isto é, a sua eficiência e o seu rendimento.
- d. Os objetivos servem como *unidade de medida* para verificar e comparar a produtividade da organização.

Os objetivos são unidades simbólicas ou ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade. Toda a organização deve buscar condições para manter-se e funcionar com eficiência. Nesse sentido, Etzioni³⁰ refere-se a dois modelos de organização, a saber:

- a. *Modelos de sobrevivência*. Quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem simplesmente existir e manter a sua continuidade;
- b. *Modelos de eficiência*. Quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem não apenas existir, mas também funcionar dentro de padrões de crescente excelência e competitividade.

A definição de objetivos é intencional, mas nem sempre racional. Trata-se de um processo de interação entre a organização e o ambiente.

DICAS

Categorias de objetivos organizacionais

Existem cinco categorias de objetivos organizacionais.³⁹

1. *Objetivos da sociedade.* Relacionados com a sociedade em geral, como: produzir bens e serviços, manter a ordem pública, criar e manter valores culturais. Procuram preencher as necessidades da sociedade.
2. *Objetivos de produção.* Relacionados com o público que entra em contato com a organização. Exemplos: bens de consumo, serviços a empresas, educação. Trata-se de tipos de produção definidos em termos das funções do consumidor.
3. *Objetivos de sistemas.* Relacionados com a maneira de funcionar da organização, independentemente dos bens e serviços que ela produz ou dos objetivos daí resultantes. Exemplos: ênfase nos lucros, no crescimento e na estabilidade da organização. Trata-se da maneira como funciona o sistema, independentemente dos produtos ou serviços que produz, o que pode tornar-se o objetivo para os participantes da organização.
4. *Objetivos de produtos.* Relacionados com as características dos bens e serviços produzidos. Exemplos: ênfase na qualidade ou quantidade de produtos, variedade, estilo, disponibilidade, originalidade ou inovação dos produtos.
5. *Objetivos derivados.* Relacionados com os usos que a organização faz do poder originado na consecução de outros objetivos. Exemplos: metas políticas, serviços comunitários, programas sociais, programas comunitários, política de investimento e localização das instalações que melhorem a economia e o futuro das comunidades. As organizações criam poder que é utilizado para influenciar seus próprios membros e o ambiente.

O estudo dos objetivos das organizações identifica as relações entre as organizações e a sociedade em geral.⁴⁰ Ocorre que a sociedade está sempre em constante mudança. Como as organizações são unidades sociais planejadas, orientadas para objetivos

específicos, sob liderança racional e autoconsciente elas têm maior inclinação para a mudança do que qualquer outra unidade social.⁴¹ As organizações podem alterar seus objetivos no processo de ajustamento a problemas e situações emergentes e imprevisíveis. Essas alterações criam novas necessidades de mudanças que vão exigir ajustes adicionais. Assim, fatores internos ou externos podem provocar mudanças nos objetivos organizacionais.

Ambiente Organizacional

As organizações vivem em um mundo humano, social, político, econômico. Elas existem em um contexto ao qual denominamos *ambiente*. Ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização. Para os estruturalistas, o ambiente é constituído pelas outras organizações que formam a sociedade.

A organização depende de outras organizações para seguir o seu caminho e atingir os seus objetivos. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão do estruturalismo. A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Os estruturalistas criticam o fato de que conhecemos muito a respeito de interação entre pessoas, alguma coisa sobre a interação entre gru-

DICAS

Objetivos organizacionais e o meio ambiente

Para os estruturalistas, há uma relação íntima entre os objetivos organizacionais e o meio.⁴² A estrutura de objetivos estabelece a base para a relação entre uma organização e seu meio ambiente. O processo de estabelecer e fixar objetivos é complexo e dinâmico. A organização não busca um só objetivo, pois necessita satisfazer uma quantidade enorme de requisitos impostos a ela pelo meio ambiente e pelos seus participantes. Em vez de um objetivo, é mais apropriado referir-se a uma estrutura de objetivos da organização. Os objetivos não são estáticos, pois estão em contínua evolução, modificando as relações da organização com o seu meio, requerendo uma constante reavaliação dos objetivos face às alterações do meio ambiente e da organização.

pos e pouquíssimo sobre a interação entre organizações e seus ambientes. Os estruturalistas ultrapassam as fronteiras da organização para ver o que existe externamente ao seu redor: as outras organizações que formam a sociedade. A sociedade de organizações. Assim, passam a se preocupar não somente com a análise organizacional, mas também com a análise interorganizacional. A análise interorganizacional está voltada para as relações externas entre uma organização e outras organizações no ambiente.

Dois conceitos são fundamentais para a análise interorganizacional: o conceito de *interdependência das organizações* e o conceito de *conjunto organizacional*.

1. Interdependência das organizações com a sociedade

Nenhuma organização é autônoma ou auto-suficiente. Toda organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver. Existe uma interdependência das organizações com a sociedade em geral em função das complexas interações entre elas. E algumas das conseqüências dessa interdependência são: mudanças freqüentes nos objetivos organizacionais à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo e um certo controle ambiental sobre a organização, o que limita sua liberdade de agir.

2. Conjunto organizacional⁴³

O ponto de partida para o estudo das relações interorganizacionais é o conceito de *conjunto de papéis*

desenvolvido por Merton⁴⁴ para analisar as relações de papel. Conjunto de papéis consiste no complexo de papéis e relações de papéis que o ocupante de um dado *status* tem em virtude de ocupar o *status*. O conceito de conjunto organizacional é análogo ao de conjunto de papéis. Cada organização ou classe de organizações tem interações com uma cadeia de organizações em seu ambiente, formando um conjunto organizacional. A organização que serve como ponto de referência é chamada organização focal. As relações entre uma organização focal e seu conjunto organizacional são medidas pelos conjuntos de papéis de seu pessoal de fronteira, isto é, pelo seu pessoal que está voltado externamente para o contato ou ligação com outras organizações. Dessa maneira, os estruturalistas inauguram um novo ciclo na teoria administrativa: o gradativo desprendimento daquilo que ocorre dentro das organizações para aquilo que ocorre fora delas. A ênfase sobre o ambiente começa por aqui.

Estratégia Organizacional

Ao lado dos autores neoclássicos, os estruturalistas também desenvolvem conceitos sobre estratégia organizacional, tendo em vista a ênfase no ambiente e na interdependência entre organização e ambiente. A estratégia é conceituada como a maneira pela qual uma organização lida com seu ambiente para atingir seus objetivos. Para lidar com seu ambiente e alcançar objetivos cada organização desenvolve estratégias.

As organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais ou podem alterar o

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PEACE WORLD

A PW não tem limites de atuação e nem barreiras. Ela é uma organização descentralizada e que tem poucas agências e escritórios. O grosso do trabalho é realizado no campo, ou seja, nas comunidades carentes com a ajuda de voluntários que se dedicam à solidariedade humana. Uma das atividades da PW tem sido o contato

com empresas privadas no sentido de intensificar o voluntariado corporativo: fazer com que empresas e seus funcionários dediquem algum tempo à prestação de serviços comunitários como forma de aumentar a responsabilidade social e ao atendimento de comunidades carentes. Que sugestões você daria a Elisa? ●

ambiente de forma que esse fique adequado às capacidades delas.⁴⁵ A primeira alternativa é adaptativa, enquanto a segunda constitui um processo político de influenciar ou negociar com o ambiente externo em vez de reagir ao mesmo. O mercado recebe o nome de ambiente, como uma arena aberta para abrir a organização a uma gama muito mais ampla de agentes e forças. A estratégia organizacional é a maneira deliberada de fazer manobras no sentido de administrar suas trocas e relações com os diversos interesses afetados por suas ações.

Para os estruturalistas existem estratégias de competição e de cooperação:⁴⁶

- a. *Competição*. É uma forma de rivalidade entre duas ou mais organizações frente à mediação de terceiro grupo. No caso de organizações industriais, o terceiro grupo pode ser o comprador, o fornecedor ou outros. A competição é um complexo sistema de relações e envolve a disputa por recursos (como clientes ou compradores ou ainda membros potenciais). A competição é um processo pelo qual a escolha do objetivo pela organização é controlada, em parte, pelo ambiente. Daí, a necessidade de disputa devido à rivalidade pelos mesmos recursos. A competição nem sempre envolve interação direta entre as partes rivais.
- b. *Ajuste* ou *negociação*. É uma estratégia que busca negociações para um acordo quanto à troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações. Mesmo quando as expectativas são estáveis, a organização não pode supor a continuidade das relações com fornecedores, distribuidores, operários, clientes etc. O ajuste é a negociação quanto a uma decisão sobre o comportamento futuro que seja satisfatório para os envolvidos. O ajustamento periódico de relações ocorre nos acordos coletivos sindicais, nas negociações com fornecedores ou com compradores etc. Ao contrário da competição, o ajuste envolve interação direta com outras organizações do ambiente e não com um terceiro partido. O ajuste invade e permeia o processo real de decisão.

- c. *Cooptação* ou *coopção*. É um processo para absorver novos elementos estranhos na liderança ou no esquema de tomada de decisão de uma organização, como um recurso para impedir ameaças externas à sua estabilidade ou existência.⁴⁷ Por meio de cooptação, a organização traz para dentro de si elementos vindos de outras organizações potencialmente ameaçadoras para compartilhar seu processo político de tomada de decisões e afastar possíveis retaliações. A cooptação é a aceitação de representantes de outras organizações (como bancos credores ou instituições financeiras) pelo grupo dirigente de uma organização. Ajuda na integração de partes heterogêneas de uma sociedade complexa e limita a arbitrariedade da organização na escolha dos seus objetivos.
- d. *Coalizão*. Refere-se à combinação de duas ou mais organizações para alcançar um objetivo comum. Trata-se de uma forma extrema de condicionamento ambiental dos objetivos de uma organização. Duas ou mais organizações agem como uma só em relação a determinados objetivos, principalmente quando há necessidade de mais apoio ou recursos que não são possíveis para cada organização isoladamente. A coalizão exige o compromisso de decisão conjunta de atividades futuras e, assim, limita decisões arbitrárias ou unilaterais. É uma forma de controle social.

Ao contrário da competição, as outras três estratégias – *ajuste*, *cooptação* e *coalizão* – são subtipos da estratégia cooperativa. As estratégias cooperativas requerem a interação direta entre as organizações do ambiente.

Assim, para os estruturalistas, a estratégia é função da política organizacional:⁴⁸

- a. As organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse.
- b. Existem diferenças duradouras entre os membros de coalizões em termos de valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade.

- c. A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos – quem obtém o quê.
- d. Recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central na dinâmica organizacional e fazem do poder o recurso mais importante da organização.
- e. Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados.

Para os estruturalistas, a estratégia não é produto de um único arquiteto, mas o resultado da ação de vários agentes e coalizões de agentes no sentido de alcançar seus próprios interesses e agendas.⁴⁹ Os grupos de subordinados podem entrar nos processos de determinação e distorção de estratégias. No fundo, a estratégia permite mapear a estrutura de poder existente na organização.

Conflitos Organizacionais

Os estruturalistas discordam de que haja harmonia de interesses entre patrões e empregados (como afirmava a Teoria Clássica) ou de que essa harmonia deva ser preservada pela Administração por meio de uma atitude compreensiva e terapêutica (como afirmava a Teoria das Relações Humanas). Ambas essas teorias punham fora de discussão o problema do conflito em decorrência do seu caráter prescritivo.⁵⁰ Para os estruturalistas, os conflitos – embora nem todos desejáveis – são elementos geradores das mudanças e da inovação na organização.

Conflito significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em

acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, disensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição – o que significa conflito. O conflito é condição geral do mundo animal.⁵¹ O ser humano sobressai-se dentre os animais pela capacidade de atenuar o conflito, embora nem sempre possa eliminá-lo. A sociedade e a civilização – requisitos básicos da vida humana – são viáveis graças ao grau de congruência de objetivos entre as pessoas por meio de mecanismos ou regras que imponham ordem e acomodação.

As fontes de cooperação residem nas semelhanças de interesses – reais ou supostas – entre indivíduos e organizações. As fontes de conflitos localizam-se em alguma divergência real ou suposta de interesses. Há um *continuum* que vai desde uma colisão frontal de interesses e completa incompatibilidade, em um extremo, até interesses diferentes, mas não incompatíveis, em outro extremo:

Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização. Ambos são abordados pelas recentes teorias administrativas. As teorias anteriores ignoraram o problema conflito-cooperação. Hoje, considera-se cooperação e conflito como dois aspectos da atividade social, ou, melhor ainda, dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambos estão inseparavelmente ligados entre si. Tanto que a resolução do conflito é muito mais vista como uma fase do esquema “conflito-cooperação” do que um “fim do conflito”. O propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito – parte integrante da vida da organização – possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos.⁵²

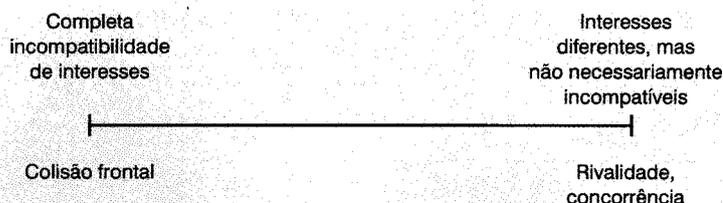


Figura 12.4. O continuum das fontes de conflito.

Em situações de conflito, as possíveis respostas de um grupo (ou de uma pessoa) podem ser colocadas em uma escala geral, variando desde métodos de supressão total e parcial até métodos de negociação e solução de problemas, dentro de um *continuum* expresso como mostra a Figura 12.5.

Os estruturalistas indicam importantes funções sociais do conflito e não concordam com sua repressão artificial. Por meio do conflito pode-se avaliar o poder e o ajustamento do sistema da organização à situação real e, assim, atingir a harmonia na organização. O conflito gera mudanças e provoca inovação na medida em que as soluções são alcançadas. Todavia, essas soluções constituirão a base de novos conflitos que gerarão novas mudanças, as quais provocarão outras inovações, e assim por diante. Se o conflito for disfarçado e sufocado, ele procurará outras formas de expressão, como abandono do emprego ou aumento de acidentes, que, no fim, apresentam desvantagens tanto para o indivíduo como para a organização.⁵³

Existem tipos de situações dentro das organizações que provocam conflitos, a saber:

1. Conflito entre a autoridade do especialista (conhecimento) e a autoridade administrativa (hierarquia)

Uma das situações conflitivas típicas é a tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento: como criar, cultivar e aplicar o conhecimento sem solapar a estrutura hierárquica da organização. O conhecimento traz conflitos com a hierarquia.⁵⁴ Etzioni sugere três tipos de organização,⁵⁵ do ponto de vista de como se organiza o conhecimento:

- a. *Organizações especializadas*. Como universidades, escolas, organizações de pesquisa, hos-

pitais, por exemplo, nas quais o conhecimento é criado e aplicado na organização criada especialmente para esse objetivo. As organizações especializadas empregam especialistas com grande preparo profissional e que se dedicam a criação, divulgação e aplicação do conhecimento. A gestão é exercida pelo técnico (o professor como diretor da escola, o médico como dirigente do hospital etc.), enquanto a estrutura administrativa serve como mero apoio subsidiário, ou seja, como *staff*.

- b. *Organizações não-especializadas*. Como empresas e o exército, por exemplo, em que o conhecimento é instrumental e subsidiário para o alcance dos objetivos. A gestão é exercida pelo administrador que se identifica com os objetivos globais, enquanto a estrutura técnica é subsidiária ou subalterna.
- c. *Organizações de serviços*. Como empresas especializadas em consultoria ou assessoria, centros de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, nos quais os especialistas recebem instrumentos e recursos para o seu trabalho, mas não são empregados da organização e nem estão subordinados aos administradores, a não ser por contratos de assessoria ou de prestação de serviços.

Os conflitos entre os especialistas e os administradores ocorrem da seguinte forma nesses tipos de organização:⁵⁶

- a. *Organizações especializadas*. A relação entre corpo de auxiliares-especialização e hierarquia-administração é invertida nesse tipo de organização. Os administradores cuidam das atividades secundárias em relação aos objeti-

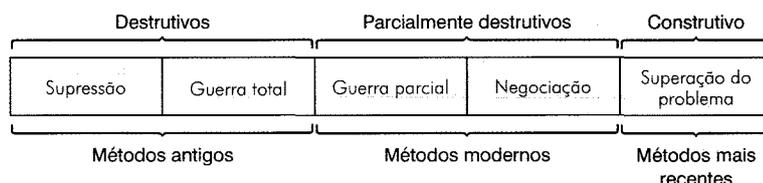


Figura 12.5. Situações de conflito e métodos de resolução.

vos da organização: administram meios para a atividade principal, que é desempenhada pelos especialistas. Os especialistas têm a principal autoridade, enquanto os administradores têm a autoridade secundária de corpo de auxiliares. A decisão final fica nas mãos dos especialistas, enquanto os administradores aconselham.

- b. Organizações não-especializadas.** São as organizações de propriedade e administração particulares e os principais meios são a produção e a venda. Os especialistas estão subordinados à autoridade dos administradores, pois estes sintonizam melhor os objetivos da organização relacionados com o lucro. Os administradores têm a principal autoridade (hierarquia), enquanto os especialistas tratam dos meios e atividades secundárias. Enquanto os administradores formam a hierarquia, os especialistas formam o corpo de auxiliares que aplica o conhecimento.
- c. Organizações de serviços.** São as organizações que exercem pequeno controle sobre a produção, pois estão à mercê dos especialistas. Esses recebem recursos, instrumentos e meios da organização para desenvolver o seu trabalho, porém nem são empregados da organização, nem estão sob o seu controle. Podem receber algum controle administrativo a respeito dos projetos realizados, do ritmo de trabalho e do público a que se dirige o produto ou o serviço da organização (como o caso dos professores de uma universidade). Os especialistas sentem que perdem seu tempo com trabalho administrativo, que é depreciado nesse tipo de organização.

precipitam conflitos e os conflitos geram inovações. Os conflitos, mesmo ocultos ou reprimidos pela rigidez burocrática, tornam-se a fonte inevitável da mudança organizacional. Conflitos entre funcionários e clientes levam ao aparecimento de novas práticas e técnicas que ajudam a resolver esses conflitos e a reduzir temporariamente as tensões. Porém, as inovações utilizadas para resolver um conflito criam outros. As inovações na organização ou a melhoria das condições de trabalho dos empregados afetam, interferem e prejudicam outras inovações e melhorias já obtidas e levam a uma dinâmica dialética entre a organização formal e a organização informal.

Enquanto o conflito representa um choque de interesses antagônicos, o dilema representa uma situação frente a dois interesses inconciliáveis entre si: o atendimento de um dos interesses impede o atendimento do outro. A Figura 12.6 permite uma idéia da diferença entre conflito e dilema.

As organizações se confrontam com dilemas, isto é, com escolhas entre alternativas nas quais algum objetivo terá de ser sacrificado no interesse de um outro. Os conceitos de conflito e de dilema permitem a compreensão dos processos de mudança gerados internamente na organização. A mudança e o ajustamento ocorrem sempre que novas situações exijam, novos problemas surjam e novas soluções devam ser criadas. Daí a inovação. Os problemas são endêmicos e atuam como condição interna e contínua de mudança dentro do sistema.

Segundo Blau e Scott, há três dilemas básicos na organização formal:⁵⁸

- a. Dilema entre coordenação e comunicação livre.** Para desempenhar suas funções, as organizações exigem uma coordenação eficiente e uma eficaz solução dos problemas administrativos. A coordenação – seja interdepartamen-

2. Dilemas da organização segundo Blau e Scott

Para Blau e Scott⁵⁷ há uma relação de mútua dependência entre conflito e mudança, pois as mudanças



Figura 12.6. A diferença entre conflito e dilema.

tal ou interpessoal – é dificultada quando se permite a livre comunicação entre as partes envolvidas. É que a livre comunicação introduz novas soluções não previstas para a adequada coordenação. Os escalões hierárquicos proporcionam coordenação eficiente, mas, por outro lado, restringem o fluxo de comunicações, impedindo a solução criativa dos problemas. Os processos de livre comunicação proporcionam um desempenho superior dos indivíduos tomados isoladamente quando em atividades de solução de problemas, porém um desempenho inferior dos indivíduos agrupados quando a atividade é de coordenação. As exigências de coordenação e de comunicação livre são conflitantes entre si.

- b. *Dilema entre disciplina burocrática e especialização profissional.* Há uma oposição entre os princípios que governam o comportamento burocrático e os que governam o comportamento profissional. Os princípios burocráticos estão ligados aos interesses da organização, enquanto os princípios profissionais se referem às normas técnicas e aos códigos de ética da profissão. O especialista profissional representa os interesses de sua profissão, enquanto o burocrata representa os da organização. A autoridade do profissional se baseia no conhecimento da especialização técnica, enquanto a autoridade do burocrata se baseia em um contrato legal. Enquanto o profissional decide com base em padrões profissionais e universais, o burocrata decide com base em diretrizes estabelecidas pela organização.

Quando uma decisão de um profissional não é bem aceita, tal julgamento cabe à associação e aos seus colegas de profissão, enquanto em uma decisão do burocrata o julgamento final cabe à administração da organização.⁵⁹ Há um dilema entre a orientação cosmopolita dos profissionais e a orientação local e paroquial dos burocratas. O dilema ocorre por três motivos: porque as organizações modernas têm de empregar tanto profissionais quanto burocratas, porque o trabalho dos profissionais vem sendo cada vez mais realizado dentro das organizações burocráticas e porque as atividades dentro das burocracias estão se tornando mais profissionalizadas.

- c. *Dilema entre a necessidade de planejamento centralizado e a necessidade de iniciativa individual.* As organizações enfrentam o avanço tecnológico por meio de um esforço criador para crescer e sobreviver. O destino das organizações depende da iniciativa e da criatividade individual. Porém, a necessidade de planejamento e de controle é vital para a organização, de um lado, embora tenda a inibir a iniciativa e a criatividade individual, por outro. Quanto maior o planejamento centralizado tanto menor a iniciativa e a criatividade individual e vice-versa.

Esses três dilemas organizacionais são manifestações do dilema maior entre ordem e liberdade. Tais dilemas são responsáveis pelo desenvolvimento das organizações: no processo de resolver problemas antigos, novos problemas são criados e a experiên-

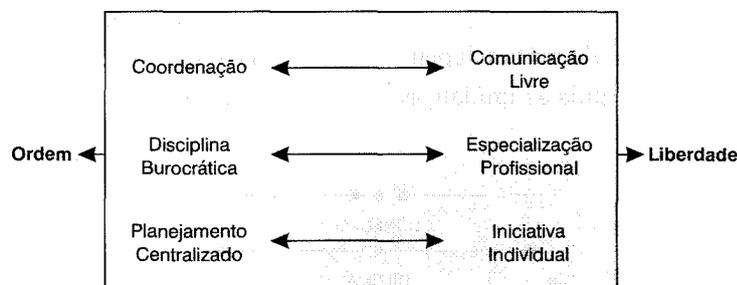


Figura 12.7. Os dilemas da organização.

cia obtida na decisão contribuirá para a busca de soluções de novos problemas, tornando o desenvolvimento organizacional um processo essencialmente contínuo e dialético.

3. Conflitos entre linha e assessoria (“staff”)

A estrutura linha-*staff* é caracterizada por confrontos entre o pessoal de linha que detém autoridade linear e o pessoal de assessoria que possui autoridade de “*staff*”. Como precisam conviver entre si, em uma dependência mútua, surgem conflitos entre linha e assessoria,⁶⁰ em função de três aspectos:⁶¹

- a. Ambição e comportamento individualista dos altos funcionários de linha.
- b. Oferta de serviços do *staff* para poder justificar a sua existência.
- c. Quando a promoção para posições mais altas da assessoria depende da aprovação de funcionários de linha ou vice-versa.

Os conflitos envolvem aspectos positivos e negativos, embora as possibilidades negativas e destrutivas do conflito – tanto interno como externo – sejam mais visíveis. Não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno. Também o conflito externo, provocado por forças que vêm de fora da organização pode exercer pressão fortemente desintegradora. Todavia, o conflito pode apresentar potencialidades positivas, permitindo o fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertencer à organização.

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? ●

Sátiras à Organização

Os estruturalistas abordam a organização sob um ponto de vista eminentemente crítico. Contudo, surgiram livros de cunho humorístico, pitoresco e irreverente que expõem à sátira o paradoxo e o aparente absurdo de alguns aspectos tradicionalmente aceitos dentro das organizações. Demonstram o ridículo de certos princípios dogmáticos, utilizam afirmações jocosas e absolutas, exemplos perfuntórios e, sobretudo, demonstram uma visão apocalíptica da irreparável entropia das organizações.⁶² Apesar de não proporem qualquer tipo de solução, esses autores satíricos – da abordagem do *nonsense* – apontam falhas e incongruências no processo aparentemente racional da organização. Seu sucesso literário tende a popularizar uma visão crítica, ácida e negativa do funcionamento das organizações. Obviamente, pecam pelo exagero. Incluímos tais autores na abordagem estruturalista devido à dificuldade de enquadrá-los adequadamente na teoria administrativa. Na realidade, tais autores somente têm em comum a crítica acerba e contundente à organização, aspecto que notamos em quase todos os autores estruturalistas. Foi apenas esse traço comum que nos levou a colocá-los neste capítulo, como a menos pior das colocações.

1. Lei de Parkinson

Northcote Parkinson publicou um livro no qual faz uma análise irreverente e implacável da administração burocrática.⁶³ Sua tese fundamental é a lei do trabalho, também conhecida como “lei de Parkinson”:⁶⁴ o trabalho aumenta a fim de preencher o tempo disponível para sua execução. Essa lei procura demonstrar que “um trabalho sempre se prolonga de maneira a tomar todo o tempo que para ele se tem disponível”. Em outros termos, “quanto mais tempo se tem para fazer uma coisa, tanto mais tempo se leva para fazê-la”. Se o trabalho é elástico em relação à necessidade de tempo para a sua execução, e se pouca relação existe entre o trabalho a ser executado e a quantidade de pessoas necessárias para sua execução, então a falta de uma tarefa real

não resulta necessariamente em falta de atividade: pode-se produzir muito sem aparente trabalho, como também pode-se perfeitamente gastar enormes esforços sem realizar nada.

Da lei do trabalho derivam dois princípios que ocasionam a chamada pirâmide em ascensão, a saber:

- *Lei da multiplicação de subordinados*: um chefe de seção deseja sempre aumentar o número de subordinados, desde que não sejam seus rivais.
- *Lei da multiplicação do trabalho*: um chefe de seção sempre inventa trabalho para outros funcionários.

Segundo esses dois princípios, todo chefe procura provocar a impressão de ter grande responsabilidade em função do número de subordinados e, com isso, subir a posições mais elevadas dentro da organização. As críticas ferinas de Parkinson enquadram-se perfeitamente no revisionismo dos estruturalistas.

2. Princípio de Peter

Peter e Hull publicaram um livro⁶⁵ dentro da abordagem do *nonsense* para demonstrar que a ação administrativa sempre busca justificativas para o desempenho ineficiente. No fundo, sua tese é de que as organizações são fadadas à mediocridade e à incompetência. O princípio de Peter, ou princípio da incompetência, é assim enunciado: “em uma hierarquia, todo empregado tende a subir até chegar ao seu nível de incompetência”. Esse princípio tem o seu corolário: “Todo cargo tende a ser ocupado por um funcionário que é incompetente para cumprir seus deveres”. A sociedade moderna, além de tolerar, reserva uma posição especial para o desempenho incompetente.⁶⁶ Assim, o “trabalho é feito pelos demais funcionários que ainda não atingiram seu nível de incompetência”. Peter e Hull não apontam as causas da incompetência, mas apenas as suas manifestações mais visíveis.⁶⁷

3. Dramaturgia administrativa de Thompson

Victor A. Thompson* publicou um livro⁶⁸ no qual aborda a dramaturgia administrativa. Defende a

DICAS

A lei de Murphy

Mais recentemente, em uma abordagem do “*nonsense*”, mas de conteúdo apocalíptico com uma visão pessimista e negativista das organizações, foi publicado um livro sobre a chamada Lei de Murphy, cujo enunciado é: se alguma coisa pode provavelmente dar errado, ela certamente dará errado.

tese de que nas organizações existe um forte desequilíbrio entre o direito de decidir (que é a autoridade) e o poder de realizar (que é a habilidade e a especialização). Habilidade, especialização e competência são aspectos que entram continuamente em choque com autoridade, generalização e hierarquia.

Assim, administradores, executivos e burocratas desenvolvem mecanismos de defesa para reforçar sua posição de autoridade às custas da racionalidade da organização. Os mecanismos de defesa da hierarquia são:

DICAS

O conflito entre conhecimento (inovação) e hierarquia (conservação)

O tema central de Thompson é o jogo do conhecimento e da inovação dentro do processo burocrático, agindo como forças dinâmicas de auto-atualização da organização, em oposição às forças conservadoras que procuram manter o *status quo*. É o conflito entre o conhecimento (inovação) e a hierarquia (conservação). Desse conflito entre forças inovadoras e forças conservadoras, conclui-se que a hierarquia monocrática está em decadência em face do crescente poder dos especialistas, pois estes detêm maior competência técnica.⁶⁹ O conflito gera tensão e insegurança no sistema de autoridade das organizações, enfraquecendo a capacidade dos administradores de controlar a situação.

* Victor A. Thompson, professor de Administração do Instituto de Tecnologia de Illinois, é autor muito identificado com o behaviorismo, tendo passado posteriormente ao estruturalismo. É muito famoso pelas críticas aos princípios clássicos de organização. Colaborou com Simon e Smithsburg no livro behaviorista *Public Administration*, em 1951.

- a. *Manipulação do sistema de informações.* Para proteger e reforçar suas posições de mando os chefes manipulam o controle e a distribuição das informações como meios de poder.
- b. *Comportamento dramaturgico.* A habilidade dramática torna-se fundamental no desempenho dos papéis hierárquicos. Os chefes procuram dar a impressão de serem os mais capazes, honestos, ocupados e indispensáveis.
- c. *Ideologia administrativa.* É o desenvolvimento de uma crença dentro da organização de que o chefe é um herói sobre-humano, atribuindo-lhe traços carismáticos para legitimizar sua posição hierárquica e desviar a atenção sobre a necessidade de mudanças na instituição.
- d. *Buropatia.* Cada chefe apega-se aos regulamentos e rotinas, aos subobjetivos e categorias preestabelecidas de julgamento e resiste a toda forma de mudança na organização. O comportamento buropático do chefe tem sua origem nos sentimentos de insegurança pelo temor de perder o cargo. Como a hierarquia detém o monopólio do sucesso, cada chefe mantém a obediência às normas e aos regulamentos e controla os subordinados, ajustando-os aos padrões preestabelecidos. Por seu turno, cada funcionário passa a respeitar religiosamente a rotina e os regulamentos, a resistir à mudança, a insistir nos seus direitos e, sobretudo, a tornar-se apático e indiferente à mudança. Daí a aversão que o cliente passa a ter pela organização (*burose*), frustrado por não ver o seu caso tratado individual e pessoalmente. Surge, em consequência, um círculo vicioso entre *buropatia* e *burose*, que leva à alienação e à perda do cliente, que é a própria finalidade da organização.

Analisando a origem da hierarquia, Thompson salienta que ela é mágica e religiosa. A hierarquia passou a ser burocrática quando foi organizada racionalmente através de uma cadeia de níveis em que as funções são dispostas numa relação escalar de poder do superior sobre o subalterno. As funções hierárquicas passaram a ser estritamente disciplinadas. Porém, a hierarquia não detém a competência de

conhecimentos novos capaz de proporcionar decisões e desempenho técnico adequado. A evolução da especialização trouxe pressões no intuito de modificar a hierarquia que passa a assumir caráter carismático: de racional retorna ao irracional, de burocrática regride à mágica e transforma-se em uma organização monística, na qual toda autoridade vem de cima e o superior comanda e controla o subordinado. A hierarquia burocrática herdou os direitos e os privilégios do líder carismático de outras eras.

DICAS

O pluralismo moderno e o monismo das burocracias

Enquanto a sociedade moderna de organizações caminha para as instituições pluralistas, compostas de vários centros de autoridade que se equilibram mutuamente e se auto-regulam, a organização burocrática ainda reflete uma instituição monística (com um só centro de autoridade) que reprime o conflito, pois o considera indesejável à manutenção do *status quo*. A organização só alcançará um caráter pluralista quando o conflito entre a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento do especialista for reconhecido e aceito. A cooperação entre a hierarquia e a especialização depende de uma mútua aceitação da interdependência dessas duas importantes funções dentro da organização. As burocracias foram criadas e adequadas a uma época de escassez e de lentidão no processo inovador e não estão preparadas para uma época de abundância de informações e de rapidez nas mudanças e inovações, que requerem utilização adequada de inteligência, criatividade, adaptação rápida e auto-atualização constante das pessoas.⁷⁰

A conclusão de Thompson é de que a produção e a inovação variam de maneira inversa: quanto maior uma, menor a outra, e vice-versa. E em segundo lugar, a hierarquia fundamenta-se em uma estrutura monocrática e rotineira e, portanto, contrária à criatividade e à inovação.⁷¹ A organização burocrática é incapaz de lidar com mudanças e inovações em decorrência de sua ideologia de produção.

4. Maquiavelismo nas organizações

Antony Jay publicou um livro⁷² no qual procura demonstrar que “a nova ciência da Administração não é, na verdade, mais do que uma continuação da ve-

DICAS

O maquiavelismo

Jay mostra que o maquiavelismo é aplicado nas organizações de hoje e procura livrar o nome de Maquiavel das intrigas, do oportunismo e da astúcia inescrupulosa. Maquiavel fez a primeira tentativa de teorização do governo como arte de dominação. Jay utiliza o método comparativo, fazendo confrontos entre a história moderna e a história da empresa. Para ele,⁷³ os reis e barões de antigamente correspondem aos presidentes e gerentes operacionais das grandes organizações, enquanto os cortesãos da corte real correspondem ao *staff* de conselheiros e assessores que trabalham na matriz. Historicamente, os barões encarregavam-se da defesa territorial e arrecadação dos impostos da mesma forma que os gerentes operacionais cuidam da manutenção do mercado e faturamento da organização. Ambos – barões e gerentes operacionais – são responsáveis pela sobrevivência e expansão da organização. Por outro lado, os cortesãos, além do divertimento, abastecem o rei de conselhos e recomendações, da mesma forma que o *staff* supre o presidente de planos e sugestões para as suas decisões. Os barões executam as decisões reais, enquanto os cortesãos assessoram o rei em suas atividades. Há todo um jogo de interesses nessa situação: os barões possuem força em função das suas operações, mas encontram-se distantes da corte e do rei, da mesma forma que os gerentes operacionais que cuidam das atividades regionais ou distritais da organização. Os cortesãos (como os elementos do *staff*) servem-se da proximidade real para aumentar o seu poder e influência, competindo com os interesses dos longínquos barões. O rei (como o presidente ou o chefe) procura estabelecer e manter sua autoridade por meio de um equilíbrio de forças que garanta a sua liderança. Na prática, porém, a tentação é dar mais valor ao cortesão do que ao barão. O cortesão está perto e o barão está longe.

lha arte de governar”, baseando-se em Maquiavel. Niccolò Machiavelli (1469-1527), escritor, pensador e dramaturgo florentino, escreveu o livro *O Príncipe* em 1513, oferecido a Lourenço de Médici, como sugestões para a difícil arte de governar. No livro expõe a sua teoria política, conhecida como maquiavelismo, cujos principais aspectos são:

- a. Independência da política em relação à moral: os fins justificam os meios.
- b. O princípio deve agir de acordo com o interesse particular, sem considerar a palavra empenhada ou os acordos estabelecidos.

DICAS

A religião industrial

Além disso, Jay refere-se à “religião industrial”: as grandes organizações também cultivam uma fé: “Algumas empresas são muito religiosas. Organizam sessões de ‘revitalização da fé’, onde hinos e cânticos solenes são cantados, para a glória da companhia e seus produtos, e onde os vendedores são encorajados a prestar testemunhos pessoais dos motivos de sua fé.”⁷⁴ Há sermões do pregador (o chefe mais antigo) e ataques ao diabo (o concorrente mais forte). Há também uma infinidade de práticas religiosas e formas de obediência religiosa dentro das organizações modernas, a saber:⁷⁵ batismos: como almoços oferecidos ao novo empregado da seção; funerais: como jantares de despedida, com discursos e sermões aos que se desligam ou se aposentam; missas regulares: como reuniões departamentais ou regionais, com sermões do gerente, reafirmando pontos de fé ou doutrina sempre que surgem sinais de divergência ou lassidão; comunhões: como reuniões de chefes, onde fatos confidenciais são divulgados entre os crismados e mantidos em segredo para o resto da congregação; sessões ecumênicas: como reuniões dos chefes e líderes das áreas da organização; e a recompensa do além: a religião industrial também tem o seu além, com a diferença de que surge aos 65 anos, e não após a morte. A promessa é a de uma aposentadoria confortável e razoável; a ameaça é o asilo de velhos.

- c. Oportunismo: o príncipe deve identificar-se com o povo e ter sempre em mira o bem público.
- d. A ação do príncipe é necessária, mas não sancionada: acima do ideal está a realidade implacável, férrea e iníqua.

A característica principal da obra política de Maquiavel é o seu relativismo moral, ou, em outras palavras, o seu desapego à moral. Para Maquiavel, a moral é contingente e circunstancial. Por isso, a palavra maquiavelismo passou a ser usada, tanto na esfera pública como na particular, para designar ações sagazes e hipócritas, nas quais os fins são mais importantes do que os meios. Os fins alcançados justificam os meios empregados, por piores que sejam. O livro retrata a arte de governar pela força, malícia, intimidação e astúcia.

Em suma, o humorismo negro de Jay dá muito o que pensar. A estratégia maquiavélica de visualizar macroscopicamente (e não microscopicamente) as situações e ponderar os riscos e benefícios de cada decisão de obedecer ou de contrariar é uma posição que encontramos definida pela Teoria Comportamental no campo da teoria das decisões.

5. As tiras de Dilbert

Provavelmente, a perspectiva mais gozadora do mundo dos negócios se encontra no personagem Dilbert de Scott Adams.⁷⁶ Suas tiras cômicas e humorísticas são a respeito do mundo dos negócios em função das práticas administrativas que o autor percebia enquanto trabalhava em uma grande organização. Após ter sido vítima do enxugamento e do *downsizing* da companhia, como centenas de seus colegas, Adams resolveu ser um cartunista: tornou-se um empreendedor e passou por uma transição para o auto-emprego.

EXERCÍCIO A explicação de Albuquerque

Alencar Albuquerque é um renomado consultor de empresas e profundo observador das organizações. Em uma empresa – o 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 do pessimismo existente na organização. Como explicar tudo isso de maneira inteligível à direção da empresa? ●

Apreciação Crítica da Teoria Estruturalista

Embora o estruturalismo não constitua uma teoria própria e distinta na TGA, ganhou nesta obra um lugar especial, para efeito didático. É que o estruturalismo trouxe para a teoria administrativa uma considerável contribuição. Em uma rápida apreciação, pode-se relevar o seguinte:

1. Convergência de várias abordagens divergentes

Com o estruturalismo, nota-se uma convergência de várias abordagens, a saber: a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria da Burocracia, em uma tentativa de integração e de ampliação dos conceitos dessas teorias. É a chamada abordagem múltipla na análise das organizações.

2. Ampliação da abordagem

O estruturalismo muda o foco de atenção voltado para o indivíduo (Teoria Clássica) e para o grupo (Teoria das Relações Humanas) para a estrutura da organização como um todo. Nesse contexto, a Teoria Estruturalista se interessa com a organização total como um sistema social e cuja estrutura deve ser estudada em si mesma. A ênfase desloca-se totalmente para a organização. Essa se torna o foco de atenção do analista. A visão é mais ampla. Com o neo-estruturalismo – um movimento mais recente – surge a preocupação com o ambiente.

3. Dupla tendência teórica

No estruturalismo coexistem duas tendências teóricas marcantes: a *integrativa* e a *do conflito*:

- a. Alguns autores enfatizam a estrutura e os aspectos integrativos da organização. A preocu-

pação é juntar. O objeto de análise é a organização como um todo.

- b. Outros autores enfatizam os aspectos de conflito e divisão na organização. A preocupação é mostrar a dinâmica. O objeto de análise são os conflitos.

No estudo de certas organizações, o ponto de vista do conflito pode ser mais relevante (como nas empresas ou prisões, por exemplo), enquanto, em outros casos, a abordagem integrativa parece mais útil (como em organizações de juventude ou nas cooperativas). Uma teoria geral deve explicar tanto o aspecto interativo como o de conflito de poder dos sistemas sociais. As duas abordagens – a integrativa e a de conflito – podem ser combinadas, pois não há contradição inerente entre ambas.⁷⁷

O estruturalismo conduz a uma ampla visão de que os conflitos e os antagonismos não podem ser relegados à esfera de atritos interpessoais: sua compreensão exige uma atenção maior à sua base, que é a estrutura organizacional e societária.

4. Análise organizacional mais ampla

A Teoria Estruturalista estimulou o estudo de organizações não-industriais e de organizações não-lucrativas, como escolas, universidades, hospitais, sindicatos, penitenciárias etc. O estruturalismo trata sobretudo das organizações complexas e do estudo e da análise das organizações formais. O termo organizações formais refere-se às organizações sociais formalmente estabelecidas para alcançar propósitos explícitos. O termo inclui aspectos informais como os aspectos formalizados das organizações. As organizações complexas – aquelas cuja estrutura e processo apresentam elevado grau de complexidade, independentemente do seu tamanho, como hospitais e universidades – constituem o objeto de estudo dos estruturalistas. A expressão “organizações complexas” – utilizada para as organizações sociais de proporções maiores – parece lembrar mais os autores estruturalistas do que as organizações em si. Alguns estruturalistas falam em organizações formais – como Blau e Scott. O importante é que a análise organizacional pode ser feita no nível da socie-

dade (ou macronível), no nível intergrupar ou ainda no nível interpessoal (micronível). As organizações fazem parte de uma sociedade mais geral, interagindo com ela e intercambiando influências recíprocas.

5. Inadequação das tipologias organizacionais

As tipologias das organizações oferecidas pelos estruturalistas são criticadas pelas suas limitações quanto à aplicação prática e pelo fato de se basearem em uma única variável ou aspecto básico. Sua aplicabilidade e validade são problemáticas. Realmente, as tipologias de classificação são necessárias para o pensamento e a ação em cada faceta da vida social. Há necessidade das tipologias porque não se dispõe de um esquema melhor para estudar e comparar as organizações. As divisões de ‘sentido comum’ entre organizações lucrativas e não-lucrativas ou governamentais e não-governamentais trazem mais confusão do que clareza. As tipologias apoiadas em um simples princípio básico, como as de Etzioni e de Blau e Scott, não discriminam as organizações e somente as dividem com base em um único aspecto significativo. A intenção de construir empiricamente uma taxonomia peca pela debilidade dos dados e pelas limitações sobre a importância das variáveis medidas.⁷⁸ Em resumo, as tipologias apresentadas são simples e unidimensionais, reduzindo as organizações a uma única dimensão para poder compará-las entre si.

6. Teoria de crise

A Teoria Estruturalista é denominada “teoria de crise”, pois tem mais a dizer sobre os problemas e patologias das organizações complexas do que com sua normalidade. Os autores estruturalistas são críticos e revisionistas, procurando localizar nas organizações o núcleo de suas problemáticas.

7. Teoria de transição e de mudança

A Teoria Estruturalista é uma teoria de transição e de mudança, em que o campo todo parece estar em um estado de crescimento acelerado, faltando ainda uma exata definição dos componentes e relações que a Teoria de Sistemas definiu posteriormente.

 **DICAS**
Afinal, o que é o estruturalismo?

O estruturalismo não é propriamente uma teoria, mas, antes de tudo, um método que Lévy-Strauss trouxe da lingüística e introduziu nas ciências sociais com êxito. Esse método estendeu-se à Economia, à Psicologia, à Sociologia, chegando à Administração.⁷⁹ No fundo, a idéia de integração dos elementos em uma totalidade, como apregoa o estruturalismo, é a mesma idéia básica que sustenta a Teoria dos Sistemas: a compreensão da interdependência recíproca das organizações e da consequente necessidade de integração. A própria palavra *sistema* dá idéia de plano, método, ordem, organização.⁸⁰

Os estruturalistas queixam-se freqüentemente de que certas áreas de estudo carecem de estudo e de definição, como no estudo do ambiente, das relações interorganizacionais etc.

Em resumo, a tentativa de conciliação e integração dos conceitos clássicos e humanísticos, a visão crítica do modelo burocrático, a ampliação da abordagem das organizações envolvendo o contexto ambiental e as relações interorganizacionais (variáveis externas), além de um redimensionamento das variáveis organizacionais internas (a múltipla abordagem estruturalista) e o avanço rumo à abordagem sistêmica, são aspectos que marcaram a teoria administrativa. Em resumo, o estruturalismo representa uma trajetória à abordagem sistêmica. Aliás, os autores neo-estruturalistas são os responsáveis pelo surgimento da Teoria da Contingência.

TABELA 12.4. *Confronto entre Teorias da Burocracia e Estruturalista*

ASPECTOS	TEORIA DA BUROCRACIA	TEORIA ESTRUTURALISTA
Ênfase	Na estrutura organizacional somente.	Na estrutura organizacional, nas pessoas e no ambiente.
Abordagem da Organização	Organização formal.	Organização formal e informal.
Enfoque	Sistema mecânico (sistema fechado). Teoria da Máquina.	Sistema natural ou orgânico (sistema aberto).
Conceito de Organização	Sistema social como um conjunto de funções oficiais.	Sistema social intencionalmente construído e reconstruído para atingir objetivos.
Caráter da Administração	Sociologia da Burocracia. Abordagem Simplista.	Sociologia Organizacional. Sociedade de Organizações e Abordagem Múltipla.
Comportamento Humano	Ser isolado que reage como ocupante de cargo ou de posição hierárquica.	Ser social que desempenha papéis dentro de várias organizações.
Concepção do Homem	Homem organizacional.	Homem organizacional.
Relação entre Objetivos	Prevalência dos objetivos organizacionais. Não há conflito perceptível entre objetivos organizacionais e individuais.	Balço entre objetivos organizacionais e individuais. Conflitos inevitáveis e até desejáveis, pois conduzem à mudança e à inovação.
Preocupação	Eficiência máxima	Eficiência e eficácia

CASO**A VIRADA DA GOODYEAR^{B1}**

Quando assumiu o comando da Goodyear, Stanley Gault impôs um novo lema para toda a empresa: voltar-se para o negócio e para o cliente 24 horas por dia. Ao sentar-se na cadeira da presidência mundial da companhia, ele encontrou uma situação caótica. Embora a imagem e a reputação da empresa no mercado fossem intocáveis, a Goodyear havia apresentado o primeiro prejuízo em sua história e passava por forte estagnação. Gault resolveu promover um *turnaround* e aplicou a velha receita: reestruturou a companhia, vendeu negócios deficitários, reduziu o quadro de pessoal e enxugou os custos. Em resposta a uma segunda etapa, a Goodyear deixou de ser um mero fabricante de *commodities* para atuar em nichos específicos de mercado com produtos de alta tecnologia para atender necessidades específicas dos clientes. Lançou 22 modelos novos de pneus em pouco tempo, algo que jamais fizera. Muitos deles tornaram-se campeões de venda. O faturamento bateu em 11 bilhões de dólares.

O Brasil é o maior negócio da Goodyear fora dos Estados Unidos. A subsidiária brasileira, juntamente com a da China e da Índia, foram eleitas como prioridades dentro dos planos da corporação. O motivo é simples: esses países têm muito território, muita gente e pouco carro. Logo mais, vão comprar carros e, por tabela, vão precisar de pneus.

A Goodyear do Brasil recebeu duas missões da matriz. A primeira é conquistar corações e mentes dos consumidores, sejam eles donos de carros ou de caminhões. A outra missão é tornar a subsidiária um pólo exportador para o resto do mundo. Além disso, a empresa investiu pesadamente na sua rede de distribuidores exclusivos e criou o conceito de atendimento total ao cliente. Quando um motorista entra em uma loja, ele não quer apenas comprar pneus, mas precisa também de outros serviços, como alinhamento e balanceamento, testes de amortecedores e, principalmente, orientação técnica sobre o que comprar. O número de pontos de venda espalhados pelo país subiu de 400 para mais de 500, muitos deles dotados de autocentros que oferecem todos esses serviços. Na busca pela excelência no atendimento, os distribuidores ganharam autonomia. Antes, quando um cliente reclamava de um defeito de fabricação no pneu, tinha de esperar uma solução durante semanas, pois o produto era despachado da revenda para a empresa, onde um conselho de técnicos estudava pacientemente o caso e dava o veredicto. Aí, o caso fazia o caminho de volta. Agora, os técnicos da própria distribuidora dão a palavra final e em minutos o cliente tem uma decisão. Para tanto, a Goodyear investe pesadamente em treinamento dos revendedores para aprimorar sua capacitação técnica e melhorar o atendimento ao cliente. ❁

Questões

1. Em que aspectos o caso da Goodyear tem a ver com a teoria estruturalista?
2. Como a Goodyear montou um conjunto organizacional para ganhar mercado?
3. Como a visão global da estrutura mudou a tarefa organizacional na Goodyear?
4. Onde foram colocados os objetivos da organização?
5. Como se poderia fazer a análise organizacional da Goodyear?

Resumo

1. A *Teoria Estruturalista* surgiu por volta da década de 1950, como um desdobramento das

análises dos autores voltados para a Teoria da Burocracia que tentaram conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela de Relações Humanas.

2. Os autores estruturalistas (mais voltados para a Sociologia Organizacional) procuram interrelacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior. Daí, a sociedade de organizações caracterizada pela interdependência entre as organizações. Surge um novo conceito de organização e um novo conceito do homem: o homem organizacional que desempenha papéis simultâneos em diversas organizações diferentes.

3. A análise das organizações sob o ponto de vista estruturalista é feita dentro de uma abordagem múltipla e globalizante: tanto a organização formal como a informal devem ser compreendidas (em uma alusão à Teoria Clássica e à de Relações Humanas), bem como as recompensas e sanções materiais e sociais devem ser consideradas no comportamento das pessoas; todos os diferentes tipos de organizações devem ser levados em conta (empresas industriais, comerciais, de serviços, exércitos, igrejas, partidos políticos, universidades, hospitais etc.), os diferentes níveis hierárquicos devem ser abrangidos pela análise organizacional, bem como as relações externas da organização com outras organizações (análise interorganizacional).
4. A análise organizacional, dentro dessa abordagem múltipla e globalizante, é facilitada com a utilização de tipologias organizacionais, assunto em que os estruturalistas são mestres: Etzioni, Blau e Scott sugerem tipologias simples e unidimensionais para analisar e comparar organizações.
5. Para avaliar a realização das organizações, os estruturalistas estudam os objetivos organizacionais que representam as intenções das organizações. Seu alcance mostra até que ponto as organizações são eficazes e bem-sucedidas.
6. A Teoria Estruturalista inaugura os estudos a respeito do ambiente dentro do conceito de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com seu contexto externo. Até então, a teoria administrativa havia se confinado aos estudos dos aspectos internos da organização dentro de uma concepção de sistema fechado.
7. Todavia, as organizações não funcionam dentro de um mar de rosas. Existem conflitos e dilemas organizacionais que provocam tensões e antagonismos envolvendo aspectos positivos e negativos, mas cuja resolução conduz a organização à inovação e à mudança.
8. A Teoria Estruturalista é eminentemente crítica e algumas sátiras à organização, como as de Parkinson, Peter, Thompson, Jay e Dilbert são citadas e comentadas.

9. Em uma apreciação crítica do estruturalismo dentro da Administração, com seus aspectos positivos e suas restrições e limitações, conclui-se que essa é uma teoria de transição em direção à Teoria de Sistemas.

Referências Bibliográficas

1. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, São Paulo, Editora Pioneira, 1967, p. 68.
2. Fernando C. Prestes Motta, "O Estruturalismo e a Teoria das Organizações", *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 10, nº 4, p. 25, dez. 1970.
3. Jean Viet, *Métodos Estruturalistas nas Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, Editora Tempo Brasileiro, 1967, p. 8.
4. Jean Viet, *Métodos Estruturalistas nas Ciências Sociais*, *op. cit.*, p. 8.
5. Jean Viet, *Métodos Estruturalistas nas Ciências Sociais*, *op. cit.*, p. 8.
6. Jean Viet, *Métodos Estruturalistas nas Ciências Sociais*, *op. cit.*, p. 8.
7. Robert Presthus, *The Organizational Society*, Nova York, Vintage Books, 1965.
8. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, *op. cit.*
9. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, *op. cit.*
10. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, *op. cit.*
11. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, *op. cit.*
12. Talcott Parsons, *Structure and Process in Modern Society*, Glencoe, Ill., The Free Press, 1960, p. 17.
13. Arthur L. Stinchcombe, "Social Structure and Organizations", in *Handbook of Organizations*, James G. March (ed.), Chicago, Ill., Rand McNally College Publishing Co., 1965, p. 142.
14. Joseph A. Litterer, *Organizations: Structure and Behavior*, Nova York, John Wiley & Sons, Inc., 1963, p. 5.
15. Nicos P. Mouzelis, *Organization and Bureaucracy*, *op. cit.*, p. 4.
16. Rocco Carzo Jr. e John N. Yanouzas, *Formal Organizations. A Systems Approach*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc. e The Dorsey Press, 1971, p. 12.
17. William F. Whyte Jr., *The Organization Man*, Nova York, Doubleday & Co., 1966.
18. William F. Whyte Jr., *The Organization Man*, *op. cit.*, p. 435.
19. Fernando C. Prestes Motta, "O Estruturalismo e a Teoria das Organizações", in *op. cit.*, p. 31. Vide

- também João Bosco Lodi, *Administração por Objetivos*, op. cit., p. 139-142.
20. Amitai Etzioni, *Organizações Complexas*, São Paulo, Editora Atlas, 1967, p. 15.
 21. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 75-80.
 22. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 78-79.
 23. Alvin Gouldner, "Organizational Analysis", in *Sociology Today*, op. cit.
 24. James D. Thompson, "Modelos de Organização e Sistemas Administrativos", in L. von Bertalanffy, A. Rapoport, J. D. Thompson, W. J. M. Mackenzie e P. K. Anohin, Rio de Janeiro, FVG – Instituto de Documentação, Editora da Fundação Getulio Vargas, 1976, p. 48.
 25. Talcott Parsons, "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, jun. 1956, p. 67.
 26. Talcott Parsons, "Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization", in *Structure and Process in Modern Society*, op. cit.
 27. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 79.
 28. Amitai Etzioni, *Organizações Complexas*, op. cit.
 29. Roland C. Warren, Ann F. Burgunder, J. Wayne Newton e Stephen M. Rose, "The Interaction of Community Decision Organizations: Some Conceptual Considerations and Empirical Findings", in *Modern Organization Theory, Contextual, Environmental, and Socio-Cultural Variables*. Anant R. Negandhi (ed.), The Kent State University Press, 1973, p. 146. Vide o mesmo trabalho em: Anant R. Negandhi (ed.), *Interorganization Theory, Center for Business and Economic Research*, The Kent State University Press, 1975, p. 168.
 30. Harold Guetzkow, "Relations Among Organizations", in *Studies on Behavior in Organizations, A Research Symposium*, Raymond V. Bowers (ed.), Athens, Georgia, University of Georgia Press, 1966, p. 1-12.
 31. Uma das mais notáveis exceções que levam em conta certos aspectos do ambiente é: Philip Selznick, *T.V.A. and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organizations*, Berkeley e Los Angeles, University of California Press, 1949.
 32. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit.
 33. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 94-98.
 34. Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Glencoe, Ill., The Free Press, Cap. 3, 1961.
 35. Peter M. Blau e W. Richard Scott, *Organizações Formais*, São Paulo, Ed. Atlas, 1970, p. 54-74.
 36. V. David L. Sills, *apud* Amitai Etzioni, "A Modificação de Objetivos", *Organizações Complexas*, op. cit., p. 148-160.
 37. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 13-35.
 38. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 35.
 39. Charles Perrow, *Análise Organizacional*, op. cit., p. 167-168.
 40. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 146-148.
 41. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, cit., p. 35.
 42. James D. Thompson e William J. McEwen, in Amitai Etzioni, "Objetivos Organizacionais e Ambiente", *Organizações Complexas*, cit., pp. 177-187.
 43. James D. Thompson e William J. McEwen, "Objetivos de Organização e Ambiente: Estabelecimento do Objetivo como um Processo de Interação", in Dorwin Cartwright e Alvin Zander, *Dinâmica de Grupo, Pesquisa e Teoria*, São Paulo, EPU/Edit. USP, 1975, pp. 590-597.
 44. William M. Evan, "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations", in James D. Thompson (org.), *Approaches to Organizational Design*, Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1966, p. 177-180.
 45. J. Pfeffer & G.R. Salanick, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Nova York, Harper & Row, 1978
 46. James D. Thompson & William J. McEwen, "Objetivos da Organização e Ambiente: Estabelecimento de Objetivos como um Processo de Interação", in Dorwin Cartwright & Alvin Zander, *Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria*, São Paulo, EPU/Edit. USP, 1975, p. 590-597
 47. Phillip Selznick, *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, California, University of California Press, 1949
 48. L.G. Bolman & T. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, San Francisco, Cal., Jossey-Bass Publ., 1997, p. 163
 49. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel, *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*, Porto Alegre, Bookman, 2000, p. 177
 50. Fernando C. Prestes Motta, *Teoria Geral da Administração – Uma Introdução*, op. cit., p. 31.
 51. Konrad Lorenz, *On Agression*, Nova York, Harcourt, Brace & World, Inc., 1966.

52. H. A. Sheppard, "Responses to Situations of Competition and Conflict", in *Conflict Management in Organizations*, Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, Michigan, 1962, p. 33.
53. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 72-73.
54. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 119.
55. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 121-124.
56. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 119-147.
57. Peter M. Blau e W. Richard Scott, *Organizações Formais*, op. cit.
58. Peter M. Blau e W. Richard Scott, *Organizações Formais*, op. cit., p. 276-288.
59. Alvin W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, op. cit.
60. Melville Dalton, *Men Who Manage: Fusion of Feelings and Therapy in Administration*, cit.
61. Melville Dalton apud Amitai Etzioni, "Conflitos entre Funcionários Administrativos de Staff e de Linha", in *Organizações Complexas*, op. cit., p. 212-221.
62. João Bosco Lodi, "Parkinson e Peter: Non-Sense e Teoria de Administração", in *Revista IDORT*, São Paulo, Instituto de Organização Racional do Trabalho, nº 463/464, set./out. 1970, p. 14-17.
63. C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1957.
64. C. Northcote Parkinson, *A Lei de Parkinson*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1967.
65. Laurence e J. Peter e Raymond Hull, *The Peter Principle*, London, Morrow, 1969.
66. Laurence J. Peter e Raymond Hull, *Todo Mundo é Incompetente*, Rio de Janeiro, Ed. José Olympio, 1970.
67. Laurence J. Peter, *The Peter Prescription*, Nova York, William Morrow & Co., 1972.
68. Victor A. Thompson, *Moderna Organização*, Rio de Janeiro, Livraria Freitas Bastos (USAID – Aliança para o Progresso), 1967.
69. Victor A. Thompson, *Bureaucracy and Innovation*, University of Alabama Press, 1969.
70. Victor A. Thompson, *Bureaucracy and Innovation*, op. cit.
71. Esta afirmação lembra a lei de Gresham, segundo a qual a rotina destrói toda atividade não-programada.
72. Antony Jay, *Management and Machiavelli*, Londres, Hodder & Stoughton, 1967.
73. Antony Jay, *Maquiavel e a Gerência de Empresas*, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1968.
74. Antony Jay, *Maquiavel e a Gerência de Empresas*, op. cit.
75. Antony Jay, *Maquiavel e a Gerência de Empresas*, op. cit.
76. Scott Adams, *Princípio Dilbert*, Rio de Janeiro, Ediouro, 1996.
77. Nicos P. Mouzelis, *Organization and Bureaucracy*, op. cit., Cap. 7.
78. Richard d. Hall, *Organizaciones: Estructura y Proceso*, op. cit., p. 72.
79. C. H. Escobar, *O Método Estruturalista*, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1969, p. 7-13.
80. Beatriz Marques de S. Wahrlich, *Uma Análise das Teorias da Organização*, op. cit., p. 124.
81. "Lição de Casa Bem-Feita", *Exame*, Edição 558, 25 de maio de 1994, p. 34-35.

Glossário Básico

AJUSTE ou negociação é uma estratégia que busca negociações para um acordo quanto à troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL é o contexto externo (humano, social, político e econômico) que envolve externamente uma organização. O ambiente é constituído pelas outras organizações que formam a sociedade.

ANÁLISE INTERORGANIZACIONAL é a avaliação das transações e relações de uma organização focal com outras organizações que formam o seu conjunto organizacional. Trata-se da interação externa de uma organização com seu ambiente.

COALIZÃO é a combinação de duas ou mais organizações para alcançar um objetivo comum.

COMPETIÇÃO é uma forma de rivalidade entre duas ou mais organizações, mediadas por um terceiro grupo. A competição nem sempre envolve interação direta entre as partes rivais.

CONFLITO é uma situação em que duas ou mais pessoas ou grupos discordam entre si ou experimentam antagonismo recíproco. O mesmo que divergência ou contraposição.

CONFLITO ORGANIZACIONAL significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagonísticos e colidentes que podem ser chocar em uma organização. Representa um choque de interesses.

CONJUNTO ORGANIZACIONAL é um agrupamento de organizações que funcionam através de uma interdependência recíproca. É o mesmo que cluster.

CONTROLE FÍSICO é o controle baseado na aplicação de meios físicos ou de sanções e ameaças físicas.

CONTROLE MATERIAL é o controle baseado na aplicação de meios e recompensas salariais e materiais.

CONTROLE NORMATIVO é o controle ético baseado na aplicação de símbolos puros ou valores sociais (como prestígio estima, amor, fé, crença etc.).

COOPÇÃO ou cooptação é um processo para absorver elementos estranhos na liderança ou no processo decisório de uma organização, como recurso para impedir ameaça externa à sua existência.

DILEMA representa uma situação em que se deseja atender a dois interesses inconciliáveis entre si; o atendimento de um deles impede o atendimento do outro.

ENVOLVIMENTO ALIENATÓRIO é quando o indivíduo é coagido a permanecer na organização, embora não esteja interessado nela.

ENVOLVIMENTO CALCULISTA é quando o indivíduo torna-se interessado em permanecer na organização desde que seus esforços tenham uma recompensa financeira ou econômica imediata.

ENVOLVIMENTO MORAL é quando o indivíduo atribui valor à missão da organização e ao seu trabalho dentro dela, desempenhando-o da melhor maneira possível, porque lhe atribui valor.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL é o comportamento utilizado por uma organização para lidar com seu ambiente.

ESTRUTURA é o conjunto de elementos relativamente estáveis que se relacionam no tempo e no espaço para formar uma totalidade. Em Administração, a estrutura corresponde à maneira como as organizações estão organizadas e estruturadas.

ESTRUTURALISMO é um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos em relação à sua totalidade.

ESTRUTURALISMO ABSTRATO considera a estrutura é uma construção abstrata de modelos para representar a realidade empírica. Seu maior representante é Lévy-Strauss.

ESTRUTURALISMO CONCRETO considera a estrutura é o conjunto de relações sociais em um determinado momento. Gurwitsch e Radcliff-Brown são os maiores representantes.

ESTRUTURALISMO DIALÉTICO a estrutura é constituída de partes que se desdobram, 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 entre elas. Karl Marx é o maior representante.

ESTRUTURALISMO FENOMENOLÓGICO a estrutura é um conjunto que se constitui, se organiza e se altera, e os seus elementos tem uma certa função sob uma certa relação, o que impede o tipo ideal de estrutura de retratar fiel e integradamente a diversidade e a variação do fenômeno real que ocorre nas organizações. Max Weber é o seu maior representante.

HOMEM ORGANIZACIONAL é o conceito estruturalista do homem moderno, que desempenha diferentes papéis simultâneos em várias organizações diferentes. Daí, seu caráter cooperativo e competitivo.

LEI DE MURPHY é observação satírica que salienta que se algo puder eventualmente dar errado, ele certamente dará errado.

MODELO NATURAL DE ORGANIZAÇÃO concebe a organização como um conjunto de partes interdependentes que, juntas, constituem uma totalidade. É a abordagem de sistema aberto típica da Teoria de Sistemas.

MODELO RACIONAL DE ORGANIZAÇÃO concebe a organização como um meio racional para alcançar objetivos. É a abordagem de sistema fechado típica da Administração Científica, Teoria Clássica e Teoria da Burocracia.

NEGOCIAÇÃO é o mesmo que ajuste.

ORGANIZAÇÕES COERCITIVAS são aquelas em que o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições.

ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS é o nome dado às grandes organizações que apresentam características burocráticas decorrentes de seu tamanho e complexidade.

ORGANIZAÇÕES NORMATIVAS são aquelas em que o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização e que utilizam o controle moral e ético como força de influência.

ORGANIZAÇÕES SOCIAIS é o nome dado às organizações pelo fato de que todas elas se baseiam em pessoas.

ORGANIZAÇÕES UTILITÁRIAS são aquelas em que o poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos e utilizam a remuneração como a principal base de controle.

PAPEL é a expectativa de desempenho por parte do grupo social e a internalização dos valores e normas que o grupo – implícita ou explicitamente – prescreve para o indivíduo.

SÁTIRA são enfoques humorísticos, pitorescos e irreverentes que expõem os paradoxos dentro das organizações.

SOCIEDADE DE ORGANIZAÇÕES a sociedade moderna é constituída de organizações, das quais as pessoas passam a depender para nascer, viver e morrer.

SOCIOLOGIA ORGANIZACIONAL é a área da sociologia que se encarrega do estudo das organizações.

TAXONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES é o mesmo que tipologia das organizações.

TEORIA ESTRUTURALISTA é a corrente administrativa baseada no movimento estruturalista, fortemente influenciado pela sociologia organizacional.

TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES é uma classificação das organizações de acordo com uma mais variáveis que servem de critérios ou padrões para facilitar a análise comparativa de organizações.