

# **TEORIA ESTRUTURALISTA**

- 1. Origens*
- 2. Idéias Centrais*
- 3. Contribuições à Teoria Estruturalista*
- 4. Críticas à Teoria Estruturalista*

## *1. Origens*

Alguns autores identificaram a corrente, que foi denominada corrente estruturalista, cujo enfoque foi estabelecer uma crítica sobre o que tinha sido escrito até então dentro desse campo. Com isso foram passados em revista os conceitos da Escola Clássica, de Relações Humanas e da Burocracia , tomando-se novamente a retórica sobre organizações e sua complexidade.

As escolas anteriormente estudadas tinham visão parcial dos elementos que compunham uma organização. E é impróprio considerarmos que o Estruturalismo constitui por si só um corpo teórico com inovações conceituais sobre a administração, mas não o é considerá-lo a forma organizada de analisar os mesmos problemas já abordados de maneira fragmentada.

Ao estudarmos a organização sob a óptica estruturalista estamos necessariamente fazendo uma análise globalizante de todos os fatores que compõem o todo organizacional. Mais que isso, estamos reconhecendo a integração e interdependência desses fatores. Outro aspecto importante do conceito de estruturalismo é a influência que esses fatores exercem uns sobre outros, donde surge a necessidade de reconhecer a existência de um ambiente onde eles se inserem.

A finalidade da organização, em um sentido amplo, depende de alguma combinação dos seguintes fatores: das hipóteses concernentes à natureza do homem, da unidade de análise, ou seja, dos níveis institucionais, individuais e organizacionais e, por último, do ponto de partida da organização.

Os estruturalistas buscam maior compreensão da organização com uma tentativa de classificação a partir de critérios próprios de cada pensamento.

O Estruturalismo vê a organização em constante interação com o ambiente.

Dentre os pensadores estruturalistas pode-se citar : Max Weber, Robert K. Merton, Philip Selznick, Alvin Gouldner, Amitai Etzioni e Peter M. Blau.

## ***2. Idéias Centrais***

As idéias centrais do Estruturalismo, são:

- **Homem Organizacional** – é aquele que desempenha papéis em diferentes organizações. Este homem tem por características a flexibilidade, a tolerância à frustrações, capacidade de adiar a necessidade de recompensas e o permanente desejo de realização. O Homem organizacional desempenha vários papéis, dependendo do grupo e da organização em que está inserido.
- **Conflitos vistos como inevitáveis** – Na visão dos estruturalistas não existe harmonia entre os interesses dos patrões e empregados e nem essa harmonia deve ser preservada pela administração. Para eles , os conflitos, por mais que não sejam desejáveis, são elementos geradores de mudanças e do desenvolvimento das organizações, e por isso, devem ser considerados.
- **Utilização de incentivos e recompensas mistos** – os estruturalistas não deram apenas ênfase aos incentivos monetários, como os clássicos, ou apenas aos incentivos e recompensas psicológicas, como os neoclássicos. Para eles ambos os incentivos e recompensas, monetária e psicológica, deveriam ser considerados, pois o homem organizacional busca tanto a estabilidade econômica, quanto a sua realização pessoal.

### ***3. Contribuições ao Estruturalismo***

#### ***3.1 Contribuições de Etzioni***

Etzioni, insatisfeito com as descobertas ocorridas na abordagem de relações humanas, consideradas por ele insuficientes para o entendimento das relações entre o homem e a organização, desenvolveu um trabalho em que obteve uma classificação das organizações considerando suas diferentes tipologias e utilizando como base para isso a análise comparativa do controle e da autoridade. Obteve desse trabalho a classificação das organizações em três diferentes categorias:

- **Organizações especializadas** — com atividades de alto nível de especialização de seu pessoal, tendo como fator predominante a autoridade técnica.
- **Organizações não especializadas** — aquelas envolvidas com atividades de produção de bens. Onde há possibilidade de definir objetivos específicos e controle de metas.
- **Organizações de serviços** — o próprio nome já define a sua atividade. A característica diferenciadora dessas organizações é que as pessoas não são vinculadas à sua organização, tendo uma atividade temporária definida pela Tarefa Específica de Assessoria ou pesquisa. A vinculação dá-se por contrato.

Segundo Etzioni, existem ainda três tipos de organizações: coercitivas, utilitária e normativa, que podem ser melhor visualizadas no quadro abaixo:

Tipos de organização	Forma de controle	Tipo de poder	Tipo de contrato psicológico	Exemplos
Coercitivas	Força Física	Coercitivo (baseado em punições)	Alienatório (obediência mecânica)	Penitenciárias, Campos de concentração, - Hospitais penitenciários.
Utilitárias	Recompensa	Manipulativo (baseando-se em recompensa)	Calculista (obediência interesseira)	Empresas industriais e de negócios
Normativas	Comprometimento	Normativo (baseado em crenças)	Moral (disciplina interior)	Igrejas, sindicatos, partidos políticos, universidades, organizações de voluntários.

*Adaptado de MAXIMIANO: 2000 (94 e 96)*

### **3.2 Contribuições de Blau e Scott**

Dois autores que participaram dessa fase estruturalista foram Peter Blau e Richard Scott. Em sua obra editada em 1962, denominada *Organizações formais*, esses autores consideraram como ponto de partida os conceitos da Escola Weberiana e as classificações dos tipos de organizações apresentadas anteriormente, e procuram examinar os conflitos que existem entre os fatores internos e externos da organização. Internos são os membros da organização e externos são considerados o público que essa organização atende. A interação entre esses dois elementos gera conflitos de dois tipos: o que deve ser considerado organização formal e informal e qual deve ser a relação cliente/organização.

A finalidade da organização, do ponto de vista tradicional, é baseada nas hipóteses correspondentes relativas ao homem. Assim, do ponto de vista tradicional, a finalidade da organização é a execução de suas metas e objetivos. Como Simon demonstrou, a percepção pela administração do problema e da finalidade da tarefa formará base para o tipo de estrutura da organização que é usado, como uma configuração da organização formal. Enquanto essa abordagem tradicionalista for útil, ela tende a obscurecer as finalidades intrínsecas da organização, defendida pelos humanistas.

Blau e Scott não foram os primeiros a olharem as organizações do ponto de vista formal/informal. Max Weber, na sua teoria burocrática, já o havia feito e, mais tarde, Simon e Parsons também conceituaram organizações formais. A importância desses dois autores nesse aspecto ultrapassa a revisão e complementação dos conceitos de Weber; eles buscaram reconhecer que dentro de organizações formais existem organizações informais e se dedicaram ao estudo dos aspectos disfuncionais ao lado dos funcionais dentro das organizações. Ainda chamaram a atenção para a importância da distinção entre a habilidade e a disciplina, como dois critérios diferentes sobre a organização racional.

Na estruturação dos conhecimentos sobre organizações já desenvolvidos por outros autores houve nova tentativa de classificação de organização segundo sua tipologia, obtendo-se classificação diferente daquela definida por Etzioni. Esses autores utilizaram para essa classificação o critério de quem é o beneficiado pelo produto final, obtendo-se quatro tipos diferentes: associação de benefícios mútuos, firmas comerciais, organização de serviços e organizações para o bem-estar público.

Para o estudo dessas categorias de organizações houve necessidade de estudar as relações entre os membros das organizações e seus clientes, resultando daí as descobertas sobre os possíveis conflitos cliente/organização. Esses autores afirmam que todas as organizações, seja qual for o grupo de interesses, devem servir, ter contatos regulares com pessoas que não fazem parte de seu quadro. As características dessas pessoas têm influências consideráveis na estrutura e no funcionamento das organizações.

Para solucionar esses conflitos e tornar a organização mais eficaz, Blau e Scott propõem uma mudança organizacional, a partir da análise dos

grupos formais e informais, do sistema de comunicação, de liderança e dos mecanismos de controle organizacionais. Para a realização dessas mudanças defrontamos com dilemas que foram categorizados em três: o dilema da coordenação *versus* comunicação livre, o dilema da disciplina burocrática *versus* especialização profissional e o dilema do planejamento administrativo *versus* iniciativa.

No primeiro dilema observamos que o fluxo livre de informações facilita o processo de solução de problemas, porém esbarra na não-obediência aos canais formais de comunicação definidos pela hierarquia de poder defendida pela abordagem burocrática. O segundo dilema está entre as decisões de incerteza que para o especialista estão apoiadas na sua técnica e o administrador que está apoiado nos interesses e disciplinas organizacionais. A autoridade formal definida na hierarquia burocrática entra em conflito direto com a autoridade técnica baseada no conhecimento do profissional. O terceiro dilema, referente ao planejamento centralizado e formal contrário à iniciativa individual de melhor conduzir o processo de trabalho e as soluções de problemas, reafirma o ponto central desses três dilemas que é a ordem e a liberdade.

Urwick (1969), expandiu o trabalho em relação à estrutura organizacional, alegando que o cliente salienta a importância da organização formal em sistemas de grande escala de cooperação humana. Ele alega que a ênfase no cliente existe não para prestigiar aqueles que ocupam posição no sistema, mas para assegurar que as linhas de comunicação ao ambiente externo sejam claras e precisas.

Intuitivamente claras, então, são as implicações na finalidade da organização que, realmente, colocam um alto mérito na comunicação, especialmente em relação ao seu ambiente externo.

### ***3.3 Contribuições de Selznick***

Outro estruturalista importante foi o sociólogo Philip Selznick, que, partindo do conceito de que organização é um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas, entre duas ou mais pessoas, conclui que a organização formal constitui a expressão estrutural da ação racional. Para esse autor, a análise estrutural da funcionalidade da organização é

necessária para permitir conhecer as necessidades básicas que fazem com que esse sistema formal seja adaptável às influências do ambiente. Essa adaptabilidade deve ser feita sem, contudo, afetar a manutenção da integridade e continuidade do sistema. Para essa manutenção ser possível o autor caracteriza alguns imperativos a serem considerados em qualquer processo de mudança:

- A segurança da organização como um todo em relação às forças no seu ambiente.
- A estabilidade das linhas de autoridade e comunicação.
- A estabilidade das relações informais entre indivíduos e grupos.
- A estabilidade do programa de trabalho e das fontes de origem.
- Homogeneidade de perspectiva com relação aos objetivos e papel da organização.

O conflito de interesses entre as necessidades organizacionais e as individuais requer atitude cooperativa, sendo isso impossível em uma abordagem weberiana.

### ***3.4 Contribuições de Thompson***

Victor C. Thompson, publicou, em 1961, a obra *Organizações modernas*. Nesse livro, faz severas críticas à rigidez da hierarquia estabelecida pela abordagem weberiana, afirmando ser ela a principal responsável pela falta de iniciativa e criatividade do indivíduo na organização. A figura do especialista gera uma ameaça a hierarquia burocrática.

A abordagem de Thompson é mais sociológica, concentrando-se sobre determinantes estruturais do comportamento, tentando analisá-lo funcionalmente. Para ele, entendem-se por "estrutura" as qualidades persistentes ou os elementos dados nas condições ambientais de escolha ou ação que tornam possível explicar e prever a ação. Por "função" entende-se o resultado prático de uma ação, relação, acontecimento em relação a algum valor ou grupo de valores. Já o "cargo", entende-se por um sistema

de direitos e deveres em uma situação de interação. A preocupação de Thompson é pelo impacto das várias atividades e relações organizacionais sobre esses três conjuntos de valores.

O conflito maior nas organizações é representado pelos defensores de funções dentro da estrutura burocrática *versus* os especialistas cada vez mais necessários dentro do sistema organizacional. A livre comunicação dos grupos de especialistas entre si, como forma de tomada de decisão e solução de problemas de maneira mais criativa e eficaz. O controle hierárquico da comunicação oficial tende a dividir a organização.

Como elemento de defesa, a hierarquia, segundo Thompson, apegia-se à ideologia, à dramaturgia e à buropatologia. A ideologia de que a estrutura organizacional é a mais importante e perfeita serve de aparato à qualquer crítica, sendo os fracassos facilmente atribuídos às pessoas. A dramaturgia cria o mito da superioridade hierárquica, em que os chefes representam a personalidade ideal, e o aparato de demonstração desse grupo superior em status e poder faz parte dessa dramaturgia. A buropatologia provoca a perda da visão do papel ideal da organização, passando ela a servir aos objetivos pessoais dos elementos de maior poder, status. A preocupação do indivíduo de perder o cargo faz com que ele perca a noção de conjunto da organização.

O conflito entre a hierarquia burocrática e a especialização só poderá diminuir quando for reconhecida a necessidade de interação e mútua dependência entre eles.

Pudemos reconhecer nesses autores que a finalidade das organizações depende do tipo de objetivos que elas perseguem. Elas podem ser orientadas para a produção econômica, objetivos políticos, organizações integradoras de serviços ou de manutenção de padrões culturais e educacionais. Em resumo, a história, o tamanho, o mercado ou o campo de operação, o tipo de serviço ou produto, a tecnologia e uma série de outros fatores influenciarão no objetivo e forma de funcionamento da organização.

### **3.5 Contribuições de Talcott Parsons**

Talcott Parsons, sociólogo, descreve a finalidade da organização em termos macroeconômicos. No seu entender, a organização é o último dos quatro fatores de produção. A finalidade da organização, segundo ele, refere-se à:

*... função de combinar os fatores de produção, de modo a facilitar a obtenção efetiva do objetivo da organização, nos seus aspectos econômicos ou relativos ao consumo de fatores.*

Na visão de Parsons, a organização é significativa em uma perspectiva a longo prazo e está envolvida em processo de mudança estrutural na sociedade, ou seja, dentro de uma conotação de empreendedora.

A organização no sentido microeconômico é um fator em essencial e todo funcionamento empresarial. Necessariamente, ela é uma parte central dos estágios básicos de qualquer atividade. Pelo estudo do nível micro da organização é possível fazer mudanças e ajustamentos necessários nas suas atividades, complementando, assim, sua finalidade macroeconômica.

### **4. Críticas ao Estruturalismo**

São críticas ao Estruturalismo:

- **Abordagem múltipla das organizações** – no Estruturalismo verifica-se a convergência das teorias: Clássica, de relações Humanas e da Burocracia, com a finalidade de buscar uma integração e ampliação dos conceitos dessas teorias.
- **Organizações com um sistema social** – o foco do Estruturalismo passa a ser a organização, analisada em sua totalidade, vista como um sistema social.. Não consideram assim, somente o indivíduo ou somente o grupo como as teorias anteriores.
- **Coexistência de duas tendências teóricas** – coexistem tanto a integratividade quanto o conflito. A primeira enfatiza a estrutura e os

aspectos integrativos da organização, com o objetivo de unir as partes, tecendo uma análise global da organização. A segunda focaliza o conflito e a divisão na organização, objetivando mostrar a dinâmica organizacional, tendo por objeto de análise os conflitos.

- **Ampliação da análise organizacional** – o Estruturalismo incentivou o estudo de organizações não-industriais e sem fins lucrativos. Sua análise recai principalmente sobre as organizações complexas e formais.
- **Limitação das tipologias organizacionais** – alguns autores criticam a tipologia das organizações elaboradas pelos autores estruturalistas, por serem de difícil aplicação prática. Em geral as tipologias estruturalistas são simples e unidimensionais, reduzindo as organizações a uma única dimensão para poder compará-la entre si.