

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 às 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, apegase à ideologia, à dramaturgia e à burocratologia. 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 burocratologia 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 Parsos

Talcott Parsos, 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.