**TEORIA ESTRUTURALISTA – COM ESTUDO DE CASO**

**ALUNOS**

Cleber Alexandre Souza Junior

Letícia Cristina Leme

Luiz Felipe Alves Pereira

Murilo Camillo Martins

Rafael Francisco da Silva

Vinícius Aquino da Cunha

**ORIENTADOR**

**Prof. MSc.** Luiz Felipe Ferreira

**RESUMO**

**Palavras chave:**

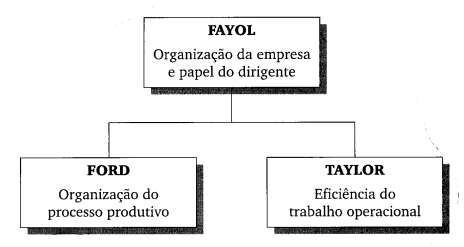
**INTRODUÇÃO**

A Teoria Estruturalista vem desempenhando um papel fundamental na evolução do pensamento administrativo, proporcionando uma abordagem ampla e integradora para compreender as organizações e seus desafios. Este artigo tem como objetivo explorar a motivação por trás do surgimento da Teoria Estruturalista e sua relevância contínua na administração, destacando seus princípios chave e demonstrando, através de um estudo de caso, sua aplicabilidade. Impulsionadas por fatores como a globalização, avanço tecnológico, e mudanças no ambiente de trabalho, as organizações tem enfrentado maiores complexidades, e é nesse contexto que a Teoria Estruturalista surge como instrumento de análise e abordagem para os problemas enfrentados na atualidade pelas organizações, considerando não só a estrutura, mas também o comportamento humano e suas dinâmicas externas.

**REFERENCIAL TEÓRICO**

**Administração**

A ciência administrativa teve forte influência da Igreja Católica Romana e das Organizações Militares, herdando princípios relevantes como a hierarquia formal e a organização, segundo Lacombe (2009). Para Paludo (2015), o termo “administração” se refere às funções de planejamento, direção e execução, além de a Administração ser a ciência que trata as organizações. Dessa forma, a história social e econômica da humanidade é essencial para compreender a evolução da Administração (Paludo, 2015). A psicologia e a filosofia também foram ciências que contribuíram para a área, trazendo um enfoque humanístico (Paludo, 2015). O método cartesiano, descrito no livro O Discurso do Método de René Descartes (1596-1650), serviu de fundamento e base para a Administração moderna, através de princípios como divisão do trabalho, da ordem, do controle, entre outros (Paludo, 2015). Assim, a Administração, enquanto ciência, em constante desenvolvimento e sob influência de diversas áreas, viu nascer as primeiras abordagens e primeiras teorias (Paludo, 2015). Segundo Maximiano (2012), a própria definição de Administração – processo de planejar, organizar, executar e controlar - é uma teoria, ou seja, uma explicação, interpretação ou proposição sobre a realidade. Maximiano (2012) considera Escola como um conjunto de autores trazendo abordagens na mesma linha de pensamento e enfoque analisando o mesmo aspecto, ou adotando o mesmo raciocínio. Diversas Escolas, clássicas e contemporâneas, existem na história da Administração (Maximiano, 2012). As teorias espelham o momento histórico em que são produzidas, levando em consideração necessidades da sociedade e das organizações no período (Maximiano, 2012). A partir da Revolução Industrial, no final do século XIX, o mundo passava por muitas mudanças socioeconômicas e a industrialização se intensificou, surgindo formas de produção em massa e novas relações de trabalho, segundo Lacombe (2009). Nesse período, a abordagem científica de Taylor surge como uma resposta às necessidades do novo ambiente e consolidava a Administração como ciência (Lacombe, 2009). As transformações na indústria influenciaram na produtividade, refletindo em ampliação do comércio, serviços financeiros e aumento da complexidade das organizações (Lacombe, 2009). O mundo passando por sucessivas mudanças com invenções da indústria, como a máquina a vapor, durante a Revolução Francesa, marcaram um período de forte abertura do mercado, de complexidade de negócios com proporções maiores (Lacombe, 2009). Assim, foi necessário buscar novos modelos estruturais com enfoques sistêmicos, já que as antigas teorias administrativas passaram a ser questionadas (Lacombe, 2009). Taylor provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época: tentativa de eliminar o desperdício e perdas sofridas pelas indústrias americanas, elevando o nível de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial (Chiavenato, 2012). De acordo com Chiavenato (2012), iniciou-se, em 1990, uma era moderna de informação, conhecimento e comunicações, trazendo tecnologia na vida moderna e nas atividades organizacionais, revolucionando a forma de administrar. As mudanças tornaram-se mais rápidas e imprevisíveis, demandando mais agilidade das organizações. Dessa forma, a Administração se difunde em uma ciência voltada a servir a sociedade, acompanhando as mudanças (Chiavenato, 2012). Se antes o foco se voltava às tarefas e à estrutura, novas inquietações abriram o horizonte para as expectativas sociais do mundo contemporâneo (Chiavenato, 2012). Uma ciência dinâmica, mutável, com o conhecimento pioneiro sendo atualizado e absorvendo novas abordagens (Chiavenato, 2012). As técnicas de Taylor focavam no desenvolvimento das tarefas e na eficiência do processo, partindo da visão de que a prosperidade vinha dos baixos custos de produção (Chiavenato, 2012). Sobral e Peci (2013) afirmam que Taylor trazia a premissa de que o trabalhador deveria passar por um processo de seleção científica para adaptar suas capacidades e aptidões, além da existência de uma única maneira correta para o desenvolvimento de cada tarefa. Taylor notou que os operários aprendiam suas tarefas por meio da observação dos companheiros e que isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa, além de uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação (Chiavenato, 2012). Esses instrumentos e ferramentas devem ser aperfeiçoados por meio da análise científica e um estudo de tempos e movimentos (Chiavenato, 2012). Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho (ORT) (Chiavenato, 2012). A ORT consistia nos seguintes aspectos: seleção científica do trabalhador (desempenhar a tarefa mais compatível com as aptidões), tempo-padrão (parâmetros de controle), plano de incentivo salarial, trabalho em conjunto (maior grau de eficiência e produtividade), planejamento e execução (gerência planeja, operários executam), supervisão, padronização, entre outros (Chiavenato, 2012). Com a Administração Cientifica, as condições de trabalho passam a constituir elementos importantes no aumento da eficiência (Chiavenato, 2012). O conforto do operário e a melhoria do ambiente físico (iluminação, ventilação, ruído) passam a ser valorizados para melhorar a eficiência (Moraes, 2001). Nesse cenário, de acordo com Silva (2008), um dos princípios da Administração Científica de Taylor é o da execução, com a ideia de que a administração deveria centrar-se em tarefas de alto nível e decisões mais importantes, enquanto as tarefas simples e rotineiras seriam delegadas ao nível operacional. Ford, que, assim como Taylor, teve o foco na estrutura, buscou a redução do custo de produção através de alguns princípios como: princípio da produtividade (máximo de produção em um período determinado), princípio da intensificação (aumentar a velocidade rotatória do capital circulante) e princípio da economicidade (reduzir ao mínimo o volume de matéria-prima em curso de transformação); portanto, a política de Ford é marcada por produção em massa, em série, pagamento de altos salários e fixação de preços (Silva, 2008). De outro lado, a Teoria Clássica desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de Fayol, tinha como preocupação aumentar a eficiência da empresa através da forma e disposição dos departamentos e das suas inter-relações: ênfase estrutura e no funcionamento da organização (Silva, 2008). Assim, a abordagem da Teoria Clássica é uma abordagem inversa à da Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) seus departamentos (Silva, 2008). Fayol estabeleceu princípios muito importantes para o desenvolvimento da ciência da administração que permanecem vivos até hoje nas organizações contemporâneas, sendo eles: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, remuneração, centralização e iniciativa (Silva, 2008). De acordo com Fayol, as funções administrativas envolvem cinco elementos: prever (traçando um programa de ação), organizar, comandar, coordenar, controlar (Silva, 2008). A Figura 1, abaixo, ilustra as bases da administração sob o olhar de Fayol, Ford e Taylor (Maximiano, 2012).



**Figura 1 -** Bases da Administração

**Fonte:** Maximiano, 2012

Após a Teoria Clássica se mostrar incompleta, se fez necessário dar ênfase ao homem e ao clima psicológico de trabalho com a Teoria das Relações Humanas (Chiavenato, 2012). Porém, acabou por sobrevalorizar os aspectos informais e emocionais da organização, sendo seguida pela Teoria Burocrática, futuramente questionada por distorções, disfunções e tensões, dificultando sua aplicação às empresas (Chiavenato, 2012). Dessa forma, a necessidade de visualizar a organização como uma unidade social complexa na qual interagem grupos sociais com os mesmos objetivos, deu início ao pensamento da Teoria Estruturalista (Chiavenato, 2012).

**Teoria Estruturalista**

O estruturalismo marcou sua presença no campo da administração por implicar o estudo das organizações em um sentido mais amplo e integral, levando em conta todos os fatos que influem, tanto interna como externamente, e submetendo-os a uma análise comparativa e global (Silva, 2008). O estruturalismo implica reconhecer que os fenômenos organizacionais se interligam, interpenetram e interagem de tal modo que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta todas as outras partes (Silva,2008). Esse estruturalismo foi talvez a primeira abordagem a reconhecer a importância do conceito de sistema aberto, isto é, da interação entre as instituições humanas e o ambiente onde elas se inserem (Silva, 2008).

**Organizações**

A Teoria Estruturalista dedica-se ao estudo das organizações, com foco em sua estrutura interna, e como ela interage com as demais organizações (Chiavenato, 2012). Estas por sua vez, constituem uma forma dominante de instituição da sociedade moderna, sendo a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, caracterizada por um crescente padrão de vida (Chiavenato, 2012). As organizações se englobam em diversos aspectos da vida moderna, e envolvem a participação de um grande número de pessoas (SILVA,2008). Uma definição de organização importante é a de Chester Barnard: "A organização é um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas para o alcance de um objetivo comum". Tal definição implica que a organização é o conjunto de atividades desempenhadas por meio de coordenação consciente, deliberada e intencional dos indivíduos (Silva, 2008). As organizações são concebidas como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos (Silva, 2008). Incluem-se nesse conceito as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias” (Silva, 2008). Em tese, para os estudiosos estruturalistas, sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer. Sendo estas altamente diferenciadas, requerem dos seus participantes determinadas características de personalidade (Silva, 2008).

**Homem Organizacional**

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 organizações, precisa ter as seguintes características de personalidade, de acordo com Silva (2008): Flexibilidade: em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna e da diversidade de papeis desempenhados nas organizações; Tolerância às frustrações: para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais cuja a mediação é feita através de normas racionais, escritas e exaustivas; Capacidade de adiar as recompensas: podendo assim compensar o trabalho rotineiro na organização em detrimento de preferências pessoais; Permanente desejo de realização: desta forma, garante-se a cooperação e conformidade com as normas organizacionais para obter recompensas sociais e materiais. Tais características de personalidade permitem ao homem adaptar-se à organização para subsistir (Chiavenato, 2012).

**Organização Formal, Complexa e Social**

Para autores como Chiavenato (2012), em sua obra as organizações ainda podem receber alguns adjetivos, para assim melhor conceituá-las; sendo esses: Organizações Formais: As organizações formais constituem uma forma de agrupamento social estabelecida de maneira deliberada ou proposital para alcançar um objetivo especifico. 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 decorrentes 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. 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 ambiguidade e a espontaneidade e aumentar a previsibilidade do comportamento (Chiavenato, 2012). 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 (Chiavenato, 2012). Organizações Sociais: As organizações sociais são consequências da necessidade que as pessoas têm de relacionar-se e juntar-se com outras pessoas, a fim de poder realizar seus objetivos (Chiavenato, 2012). Dentro da organização social as pessoas ocupam certos papeis. Papel é o nome dado a um conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa, sendo a expectativa de desempenho por parte do grupo social e a consequente internalização dos valores e normas que o grupo explícita ou implicitamente prescreve para o indivíduo (Chiavenato, 2012). 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 (Chiavenato, 2012). Entretanto, para outros estruturalistas, como Silva (2008), uma vez que as organizações formais são frequentemente muito grandes e por isso também complexas, esses adjetivos caracterizam apenas alguns grupos de organizações, não podendo, portanto, ser aplicados a todas e, assim, não originando um conceito amplo e genérico. Para SILVA (2008), o mais adequado é o uso do termo organização, sem qualquer adjetivo, para o estabelecimento do conceito mais amplo e conveniente, e sustenta a definição do termo, na visão do mestre estruturalista Amitai Etzioni (1964): “Organizações são coletividades que foram estabelecidas para a condução de objetivos, relativamente específicos em uma base mais ou menos contínua. Deveria ficar claro, entretanto, que as organizações têm caracteres particulares, além da especialidade de objetivos e da continuidade. Esses caracteres incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, posições de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos, que permite aos diversos tipos de participantes trabalhar juntos na consecução dos objetivos comuns”.

**Análise das Organizações: Abordagem Múltipla**

Os estruturalistas estudam as organizações através de uma análise organizacional de forma bastante ampla, conciliando os fundamentos da Teoria Clássica, da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Burocrática (Chiavenato, 2012). Utilizando uma Abordagem Múltipla, a Teoria Estruturalista envolve diversos aspectos, como cita Chiavenato (2012): 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 (Chiavenato, 2012). A Teoria Estruturalista focaliza o problema das relações entre a organização formal e a informal (Chiavenato, 2012). 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-racionais do comportamento humano que constitui o ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento modernos (Chiavenato, 2012). Constitui o problema central da Teoria das Organizações”. 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 afim de incluir todos os elementos da organização (Chiavenato, 2012).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 (Chiavenato, 2012). 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 é importante na vida de qualquer organização (Chiavenato, 2012). Diferentes Enfoques da Organização: De acordo com a teoria Estruturalista, as organizações podem ter origem a partir de dois modelos; 1 – Modelo Racional de Organização, como sistema fechado, baseado na natureza e na previsibilidade, dando ênfase ao controlo e planeamento, tendo como objetivo maximizar os lucros (Chiavenato, 2012). 2 – Modelo Natural de Organização, como sistema aberto, onde existem interdependências entre o sistema e um ambiente mais amplo, havendo expectativa de incerteza e imprevisibilidade. O objetivo básico é a sobrevivência do sistema (Chiavenato, 2012). Diferentes Níveis de Organização: As organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridades, isto é, pela diferença de poder. As organizações podem ser divididas em três níveis: 1 – 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 relacionados com o longo prazo e com a totalidade da organização. É o nível que se relaciona com o ambiente externo da organização (Chiavenato, 2012); 2-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 (Chiavenato, 2012); 3 – Nível Técnico: 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 (Chiavenato, 2012). A diversidade das Organizações: Enquanto a Administração Cientifica 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, marinha, aeronáutica), organizações religiosas (Igreja), partidos políticos, dentre outras (Chiavenato, 2012). Análise Inter Organizacional: Todas as teorias administrativas anteriores preocuparam-se com fenômenos internos das organizações. Até então, os autores não haviam se preocupado com o ambiente organizacional como uma unidade de observação e análise (Chiavenato, 2012). O relacionamento entre a organização e seu ambiente revela o grau de dependência da organização quanto aos eventos externos. Desta forma, os estruturalistas baseiam-se numa abordagem de sistema aberto e utilizam o modelo natural de organização, como base do seu estudo, criando uma abordagem múltipla através da análise de fatores internos e externos (Chiavenato, 2012).

**Tipologias das Organizações**

As organizações são diferentes entre si, e existe grande variabilidade dentre elas, contudo há características que permitem uma análise comparativa das mesmas. Para facilitar esta análise comparativa foram desenvolvidas as tipologias de organizações, tentando classificá-las de acordo com características distintivas (Chiavenato, 2012).

**Tipologia para Etzioni:** Segundo o autor, as organizações, como unidades sociais com finalidade específica, são unidades artificiais: são planejadas e deliberadamente estruturadas; reveem constantemente as suas realizações e se reestruturam de acordo com os resultados (Chiavenato, 2012). 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 (Chiavenato, 2012). Nessas organizações, o poder social é exercido principalmente por meio das sanções sociais (como, por exemplo, isolação), por meio da manipulação de símbolos de prestígio (títulos, condições de status) e por meio de influência pessoal do líder ou dos membros influentes da organização (Silva, 2008). Para Etzioni (1961), os meios de controle utilizados pela organização podem ser classificados em: Organizações coercitivas: são aquelas em que a coerção é o maior meio de controle sobre os participantes e a alta alienação caracteriza a orientação dos membros da organização. Organizações remunerativas: são aquelas em que as recompensas materiais são o maior meio de controle dos participantes, e em que estes determinam a quantidade de envolvimento que vai beneficiá-los mais. Organizações normativas**:** são aquelas em que o envolvimento moral e a aceitação social são a maior fonte de controle, e a orientação dos participantes é caracterizada por alto envolvimento com a organização. A tipologia de Etzioni enfatiza os sistemas psicossociais das organizações. Sua desvantagem é dar pouca consideração à estrutura, à tecnologia e ao ambiente externo (Chiavento, 2012). É uma tipologia muito simples e unidimensional, baseada unicamente nos tipos de controle (Chiavenato, 2012).

**Tipologia para Blau e Scott:** Peter M. Blau (1918-2002) e W. Richard Scott' (1932-) apresentaram uma classificação das organizações baseada nas características e considerações dos beneficiários principais, isto é, daqueles que se beneficiam da existência da organização (Silva, 2008). Para esses autores, existem quatro categorias de beneficiários de uma organização formal, sendo eles: os participantes; os mandatários; os clientes; o público em geral (Silva, 2008). Baseado nesses quatro tipos de beneficiários, eles definiram quatro tipos básicos de organizações: 1- Associação de benefícios mútuos: os beneficiários principais são os próprios participantes; 2- Organização de interesses comerciais: os beneficiários principais são os proprietários, acionistas, investidores; 3- Organização de serviços: os beneficiários principais são grupos de clientes e a sociedade; 4- Organizações de Estado: os beneficiários principais são os cidadãos, o público em geral (Silva, 2008). A tipologia de Blau e Scott enfatiza o poder e a influência dos beneficiários sobre as organizações de modo a, inclusive, interferir em suas estruturas, definições de objetivos, estratégias e missão (Silva, 2008). Ambas as tipologias são simples e uni direcionadas, pois não fornecem informações sobre diferentes tecnologias, ou sistemas administrativos das organizações (Silva, 2008).

**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 (Chiavenato, 2012). Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir (Chiavenato, 2012). 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 (Chiavenato, 2012). A eficiência de uma organização é medida pelo alcance dos objetivos propostos (Chiavenato, 2012). A competência está ligada aos objetivos da organização, mas não se confunde com eles. A competência cresce à medida que os custos decrescem (Chiavenato, 2012). A definição dos objetivos é intencional, mas nem sempre racional. Trata-se de um processo de interação entre a organização e o ambiente (Chiavenato, 2012). Existem cinco categorias de objetivos organizacionais: 1- Objetivos da sociedade: Relacionados com a sociedade em geral; 2- Objetivos de produção: Relacionados com público que entra em contato com a organização; 3 – Objetivos de Sistemas: com a maneira de funcionar da organização, independentemente dos bens e serviços que ela produz ou dos objetivos daí resultantes; 4- Objetivos de Produtos: Relacionados com as características dos bens e serviços produzidos; 5- Produtos derivados: Relacionados com os usos que a organização faz do poder originado na consecução de outros objetivos (Chiavenato, 2012).

**Conflitos Organizacionais**

Willian H. Whyte Jr. (1917 -1999) comenta que o homem, hoje, vive submetido a organizações das quais depende desde nascer até morrer (Silva, 2008). Como consequência, os indivíduos são forçados, inclusive, a modificar suas tendências e qualidades pessoais a fim de se adaptar às exigências dessas organizações (Silva, 2008). As organizações, por outro lado, esperam dos indivíduos conformismo total às suas regras e decisões, o que de algum modo significa cooperação, que é assegurada por ser a única maneira disponível para aqueles indivíduos alcançarem os níveis mais elevados da escala hierárquica (Silva,2008). Até então, no geral, as organizações eram vistas pela necessidade vital de harmonia, por ajustamento e conformismo dos indivíduos (Silva, 2008). No estruturalismo, o conflito é considerado um processo social fundamental e válido (Silva, 2008). O conflito exerce importante papel por trazer à tona frustrações e desinteligências na organização, permitindo contornar as dificuldades à medida que surjam (Silva, 2008). O conflito é um dos temais centrais do estruturalismo, que refuta a visão de harmonia das escolas precedentes, porque lhe atribui influência da maior importância no entendimento do funcionamento das organizações (Silva, 2008). Os tipos mais comuns de conflitos nas organizações ocorrem, segundo Etzioni (1961), entre a autoridade do especialista (conhecimento) e a autoridade administrativa (hierarquia). Para Blau e Scott (organizações formais), existem dois tipos de conflitos no desenvolvimento das organizações: 1- Entre a organização formal e a organização informal; 2- no relacionamento entre clientes e a organização (Silva,2008). Para eles, existe uma relação de recíproca dependência entre conflito e mudança organizacional, uma vez que mudanças geram conflitos, e conflitos trazem inovações (Silva, 2008). As inovações organizacionais alteram, interferem em outras inovações e melhorias já em curso, e provocam uma dicotomia entre a organização formal e a informal. Nas situações administrativas, existem situações de conflito e de dilema (Silva, 2008). As organizações se confrontam com dilemas, escolhas entre alternativas nas quais algum objetivo terá de ser sacrificado no interesse de um outro (Chiavenato, 2012). Segundo Blau e Scott, há três dilemas básico na organização formal: 1- Dilema entre coordenação e comunicação livre; 2- Dilema entre disciplina burocrática e conhecimento profissional; 3- Dilema entre a necessidade de um planejamento centralizado e a necessidade de iniciativa individual. Os conflitos envolvem aspectos positivos e negativos, embora as possibilidades negativas e destrutivas do conflito, tanto interno como externo, sejam mais visíveis (Silva, 2008). 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 (Silva, 2008).

**METODOLOGIA**

Para resultados e discussões utilizamos o trabalho de conclusão de curso de Sâmya maria Moreira de Souza Lima, Universidade Federal De Campina Grande (UFCG), com o tema Percepção Da Teoria Geral Da Administração Aplicada À Instituição Centro Cultural Do Nordeste, cujo link: <dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/14945/3/SÂMYA%20MARIA%20MOREIRA%20DE%20SOUZA%20LIMA%20-%20TCC%20ADMINISTRAÇÃO%202017.pdf> (27/10/2023 as 10:34)

**RESULTADOS E DISCUSSÕES**

De acordo com Ribeiro (2016), essa escola objetiva um estudo muito mais amplo das organizações, considerando também as relações informais, pela visão organizacional da Escola Estruturalista define-se o conceito de homem organizacional, que desempenha papéis diferentes nas organizações. Para Ribeiro o estruturalismo preocupa-se com o todo organizacional, e com o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade gera uma interdependência das partes e o fato de que o todo ́ maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo. De acordo Chiavenato (2015 pg. 92). “O estruturalismo ́ uma metodologia analítica e comparativa que estuda os elementos em função da totalidade e reiniciou a preocupação com as estruturas em prejuízo das funções”. Segundo o autor essa abordagem se desenvolve a partir da teoria da burocracia organizacional de Max Weber que surge por volta da década de1940 como consequência da dificuldade em se definir uma teoria das organizações que de fato servisse para a orientação do trabalho do administrador, já que a Teoria Clássica era excessivamente mecanicista e a Teoria das Relações Humanas era excessivamente romântica. A Teoria Estruturalista baseia-se na abordagem de Homem Organizacional, considerando que o indivíduo reage não só a incentivos materiais, mas também sociais, como, por exemplo, o reconhecimento pelo seu trabalho.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Frequência Absoluta (N) | Frequência Relativa (%) |
| Não concordo | 0 | 0 |
| Concordo pouco | 1 | 0 |
| Concordo em partes | 4 | 20 |
| Concordo muito | 8 | 40 |
| Concordo totalmente | 7 | 40 |

TABELA 1: Política de incentivos no CCBNB Sousa – PB

Fonte Pesquisa de Campo, 2017

Nos resultados obtidos nenhuma pessoa não concorda; e nenhuma concorda pouco, 20% concordam em partes, 40% concordam muito e 40% concordam totalmente. Para Lacombe (2005), o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá status e o liga à sociedade, perpassando o sentido de uma atividade remunerada da qual o indivíduo precisa para sobreviver em uma sociedade capitalista, assim o trabalhador não busca em seu emprego apenas a satisfação financeira, logo, seria redundante acreditar que o dinheiro é a única finalidade que o trabalhador busca; o reconhecimento é algo fundamental na motivação do colaborador. Para Castro e Merlo (2011) a retribuição ao trabalhador pode ser pensada em duas dimensões: no sentido de constatação ou no sentido de gratidão. A primeira está relacionada à contribuição individual para com a organização do trabalho, o trabalhador espera que seu gestor compreenda que as atividades são executadas, apenas, porque existe um funcionário disposto a executar o seu trabalho. A segunda diz respeito à gratidão designada aos trabalhadores frente a sua contribuição para a organização, esta retribuição simbólica reflete na realização de si mesmo. A Teoria Estruturalista pregou também que a ideia de homem organizacional, que reage a incentivos não materiais com base neste conhecimento foi perguntado aos entrevistados a sobre a importância do reconhecimento pelo seu trabalho, e que este reconhecimento parte não só do dinheiro. Os entrevistados em sua maioria mostraram-se de acordo com estes princípios também, reconhecendo a importância de reconhecimento pelo seu trabalho, o que a teoria Estruturalista mostra é que diferentemente do que imaginava Taylor, o trabalhador não se motiva apenas por incentivos mateiras, ao contrário, os dois são importantes para a motivação do funcionário, mas um não se sobrepõe ao outro, o ideal é 56 sempre o equilíbrio. Sobre as funções administrativas da Teoria Neoclássica da Administração, os colaboradores posicionaram-se de forma positiva, destacando que tais princípios são a base de uma organização, e que sem planejamento, organização, direção e controle, nenhuma organização pode sequer existir.

**CONCLUSÃO**

Ao fim dos resultados e discussões, notamos o destaque da importância de considerarmos as relações informais e a nossa visão do “homem organizacional” que desempenha papéis diversos nas organizações. Em contraste a Teoria Clássica, excessivamente mecanicista, e a Teoria das Relações Humanas, excessivamente romântica, a Teoria Estruturalista enfatiza a interdependência das partes e a totalidade das organizações. Os resultados obtidos no estudo de caso indicam que a maioria dos entrevistados valoriza o reconhecimento do seu trabalho, alinhando-se aos princípios da Teoria Estruturalista, que diz que apenas incentivos materiais não são suficientes para a motivação. Além disso, reconhecemos a importância das funções administrativas na gestão de uma organização. No fim, concluímos que a Teoria Estruturalista destaca a necessidade de incentivos materiais em conjunto com incentivos sociais, para motivar os funcionários, deixando evidente a importância do reconhecimento e das funções administrativas para o sucesso organizacional.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**VERIFICAR SE TODAS AS CITAÇÕES ESTÃO AQUI REPRESENTADAS**

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DESCARTES, R. Discurso do método e tratado das paixões da alma. Lisboa, 1937.

Etzioni, A. A Comparative analysis of complex organizations. New York: The Free Press, 1961.

LACOMBE, F. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MORAES, A. M. P. Iniciação ao estudo da administração. São Paulo, 2001.

PALUDO, A. V. Administração Pública. São Paulo: MÉTODO, 2015.

SILVA, R. O. Teorias da administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Pearson, 2013.