

# Abordagem Estruturalista



# Abordagem Estruturalista

No início do século XX, Max Weber, um sociólogo alemão, publicou uma bibliografia a respeito das grandes organizações de sua época. Deu-lhes o nome de burocracia e passou a considerar o século XX como o século das burocracias, pois achava que essas eram as organizações características de uma nova época, plena de novos valores e de novas exigências.

A palavra burocracia vem do: francês - bureau (escritório) e do grego – krátos (poder)

O termo latino *burrus*, usado para indicar uma cor escura e triste, teria dado origem à palavra francesa *bure*, usada para designar um tipo de tecido posto sobre as escrivaninhas das repartições públicas. Daí a derivação da palavra *bureau*, primeiro para definir as mesas cobertas por este tecido e, posteriormente, para designar todo o escritório. A palavra burocracia dá a idéia do exercício do poder, por meio dos escritórios e das repartições públicas.

# Abordagem Estruturalista

O aparecimento das burocracias coincidem com o despontar do capitalismo, graças a vários fatores como:

- Economia do tipo monetária;
- Mercado de mão-de-obra;
- Estado (modelo centralizado);
- Necessidade de organizações justas e imparciais;
- Necessidade de organizações mais bem planejadas;
- Necessidade de organizações mais racionais.

A abordagem estruturalista dá origem a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista.



# Abordagem Estruturalista

**Surge:** a partir da era vitoriana (década de 40) como decorrência da necessidade que as organizações sentiram de ordem e de exatidão e das reivindicações dos trabalhadores por um tratamento justo e imparcial.

**Conceito:** Visa tratar a organização sob o ponto de vista da estrutura, das pessoas e do ambiente.

## Seguidores da Abordagem Estruturalista

**Max  
Weber**

**James  
Burnham**

**Talcott  
Parsons**

**Philip  
Selznick**

**Amitai  
Etzioni**

**Robert  
Merton**

**Alvin W.  
Gouldner**

**Richard H.  
Hall**

**Nicos  
Mouzelis**

# Abordagem Estruturalista

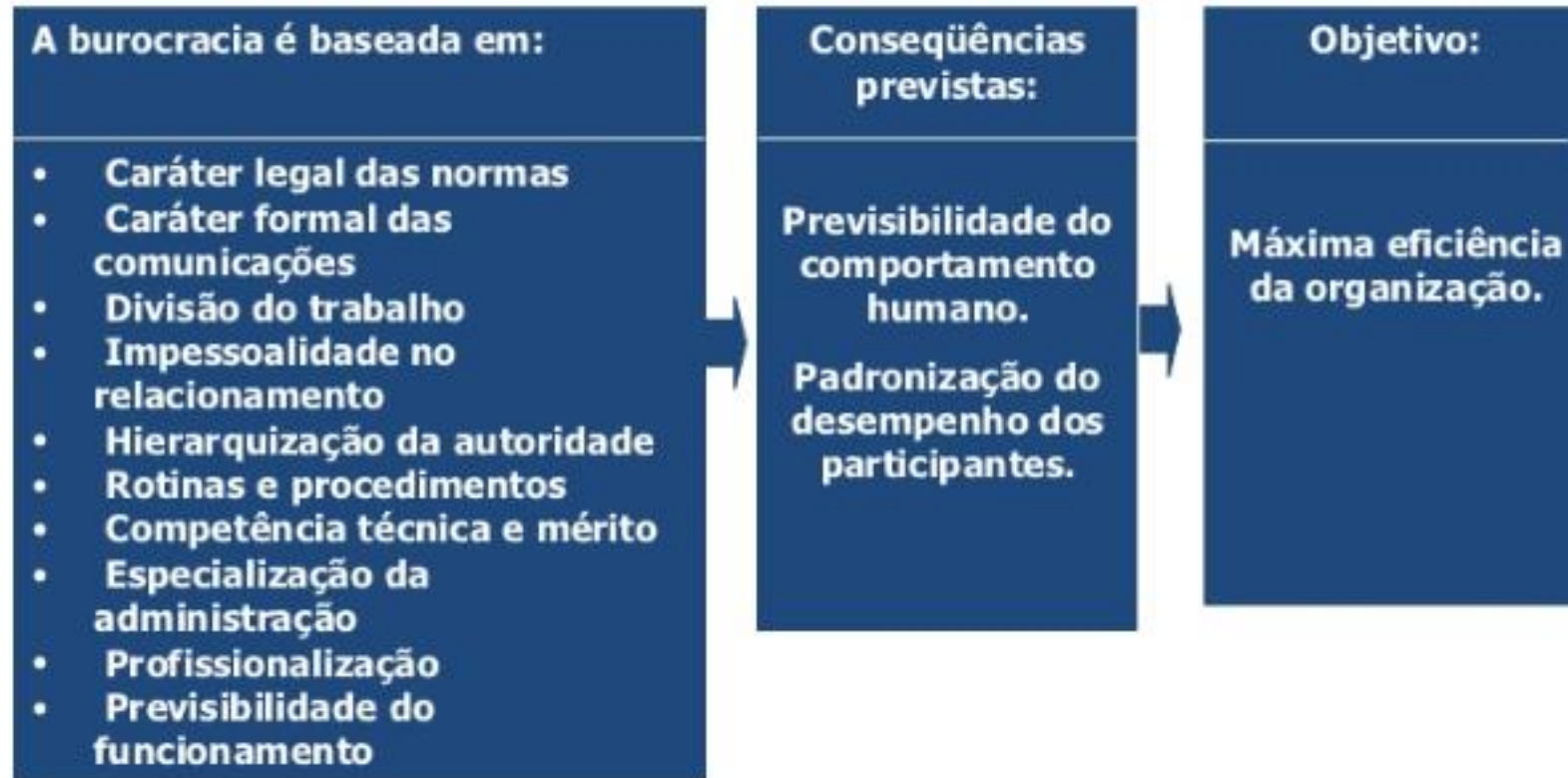
## **Teoria da Burocracia**

**Segundo o conceito popular, a burocracia é entendida como uma organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes. Para Weber é exatamente o contrário. Para ele burocracia é a organização eficiente por excelência. Weber apresenta as seguintes características:**

- 1. Caráter legal das normas e regulamentos.**
- 2. Caráter formal das comunicações.**
- 3. Caráter racional e divisão do trabalho.**
- 4. Impessoalidade nas relações.**
- 5. Hierarquia de autoridade.**
- 6. Rotinas e procedimentos padronizados.**
- 7. Competência técnica e meritocracia.**
- 8. Especialização da administração.**
- 9. Profissionalização dos participantes.**
- 10. Completa previsibilidade do funcionamento.**

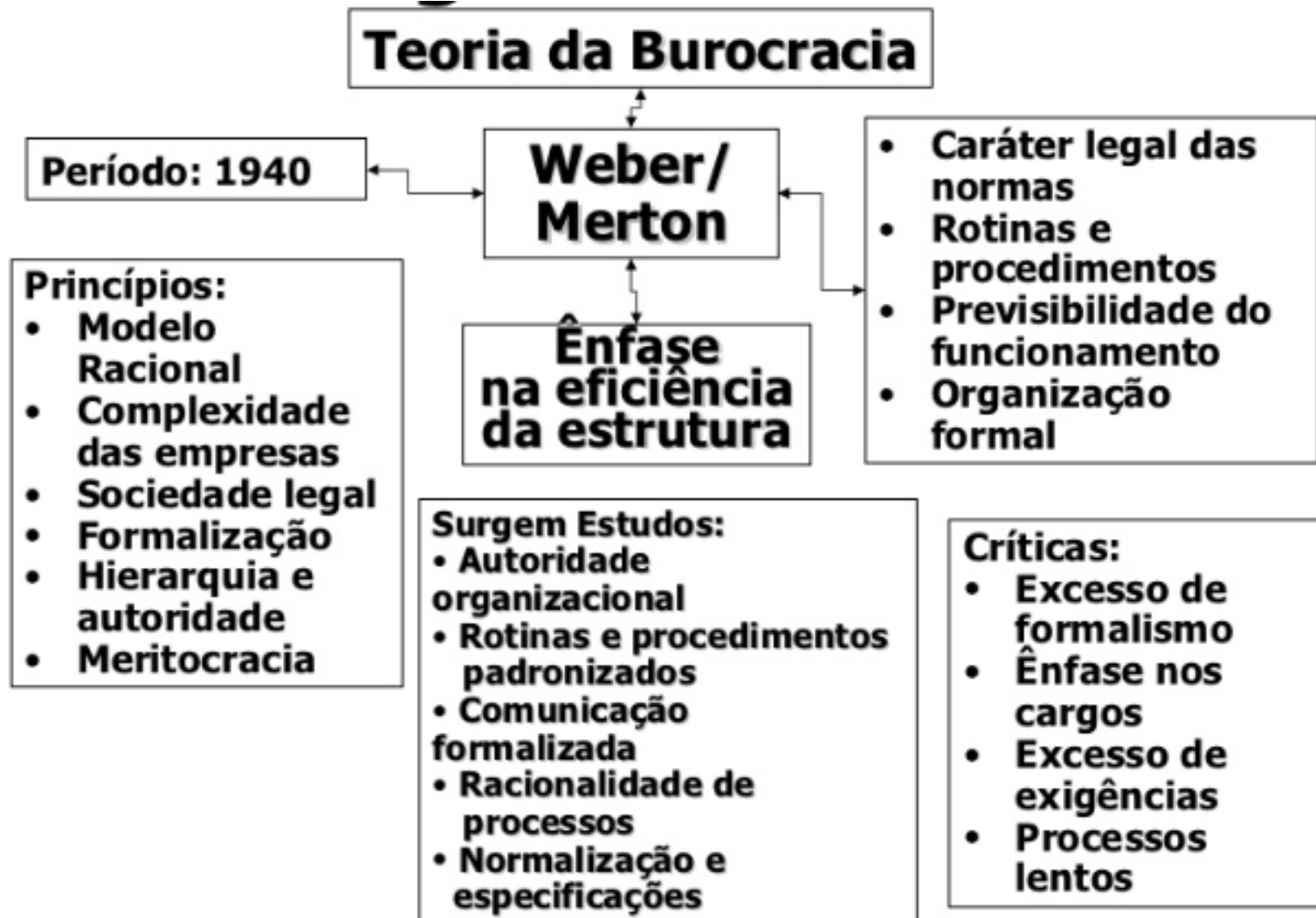
# Abordagem Estruturalista

## Características da Burocracia





# Abordagem Estruturalista



# Abordagem Estruturalista – Teoria Estruturalista

**A origem da Teoria Estruturalista na Administração ocorreu ao final como um desdobramento da Teoria da Burocracia e de uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. A Teoria Estruturalista, portanto, é uma tentativa de reunir aspectos relevantes das abordagens Clássicas e Humanística.**

**Alguns aspectos importantes:**

- 6. A oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas;**
- 7. A necessidade de visualizar “a organização como uma unidade complexa, onde interagem grupos sociais” que compartilham alguns objetivos da organização, mas que podem incompatibilizar com outros;**
- 8. A influência do estruturalismo nas Ciências Sociais e sua repercussão no estudo das organizações;**
- 9. Novo conceito de estrutura. O estruturalismo está voltado para o todo e para o relacionamento das partes da 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.**



# Abordagem Estruturalista – Teoria Estruturalista

**Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organização das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer.**

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

- 1. Etapa da natureza;**
- 2. Etapa do trabalho;**
- 3. Etapa do Capital;**
- 4. Etapa da Organização.**

# Abordagem Estruturalista – Teoria Estruturalista

## **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.**

## **Etapa do trabalho:**

**A partir da natureza, surge um fator perturbador que inicia verdadeira revolução no desenvolvimento da Humanidade: o trabalho. O trabalho passa a condicionar as formas de organização da sociedade.**

# Abordagem Estruturalista – Teoria Estruturalista

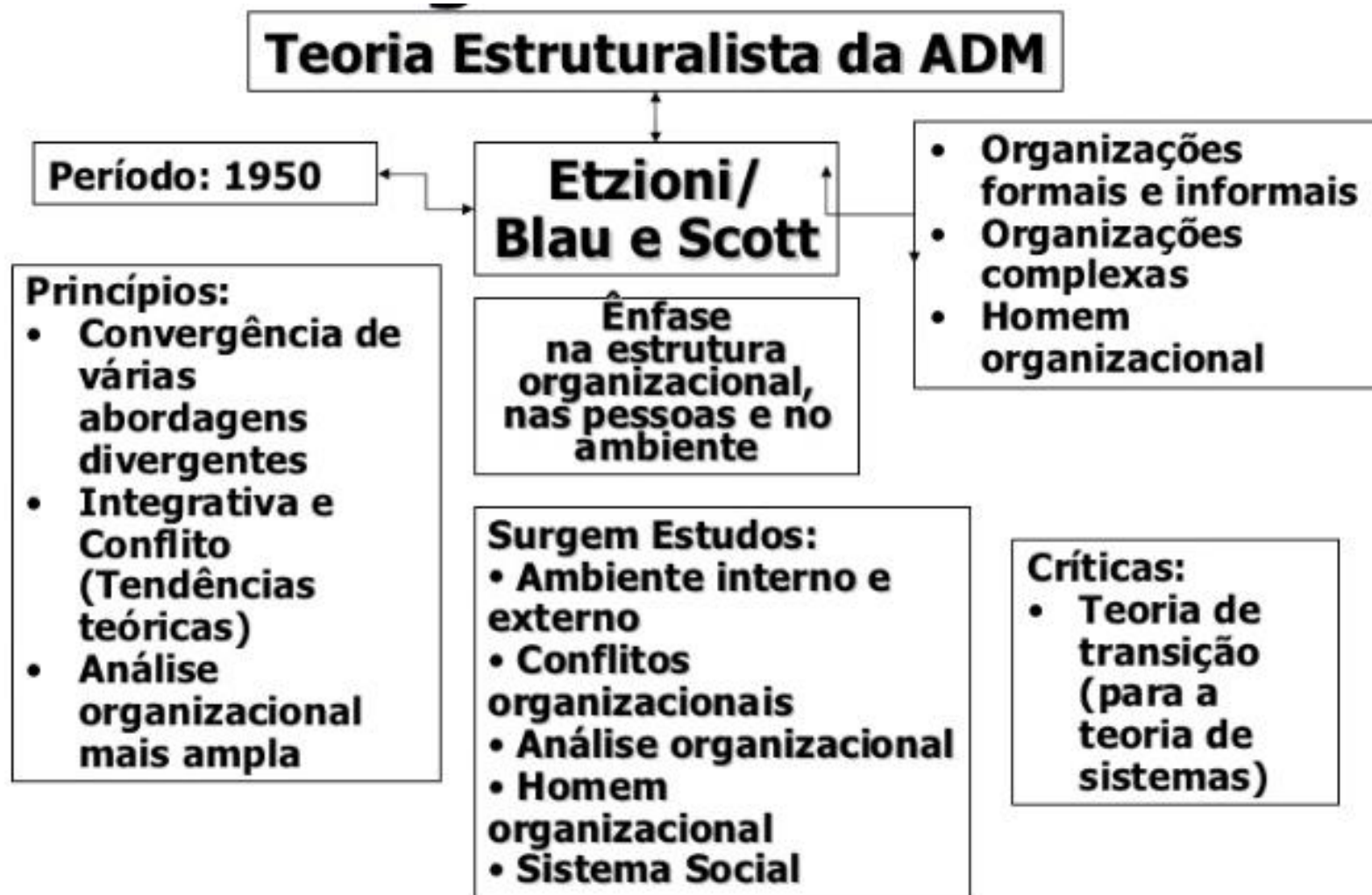
## **Etapa do capital:**

**O capital prepondera sobre a natureza e o trabalho, tornando-se um dos fatores básicos da vida social.**

## **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 fase capitalista.**

# Abordagem Estruturalista – Teoria Estruturalista



# Abordagem Estruturalista – Teoria Estruturalista

## 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.**

# Abordagem Estruturalista – Teoria Estruturalista

## O HOMEM ORGANIZACIONAL

**O homem que desempenha diferentes papéis em várias organizações. O homem organizacional necessita ter as seguintes características:**

- 1. Flexibilidade - em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como da diversidade dos papéis desempenhados nas diversas organizações.**
  - 2. Tolerância às frustrações – para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais.**
  - 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.**
  - 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.**
-



# Teoria Estruturalista envolve:

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

# Teoria Estruturalista envolve:

## **1. Abordagem múltipla: organização formal e informal**

**Os estruturalistas não alteram os conceitos da organização formal e informal (formal tudo o que estiver expresso no organograma como hierarquia, regras, regulamentos, controle de qualidade e informal as relações sociais). A Teoria Estruturalista tentar encontrar o equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano que constitui o ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento moderno.**

## **2. Abordagem múltipla: recompensas materiais e sociais**

**O significado das recompensas salariais e sociais e tudo que se inclui nos símbolos de posição (tamanho da mesa ou do escritório, carros da companhia, etc.) é importante na vida de qualquer organização. Embora as recompensas sociais sejam importantes, elas não diminuem a importância das recompensas materiais e salariais.**

# Teoria Estruturalista envolve:

## **3. Abordagem múltipla: os diferentes enfoques da organização**

**Para os estruturalistas, as organizações podem ser concebidas segundo duas diferentes concepções:**

**3.1 Modelo racional da organização:** Concebe a organização com um meio deliberado e racional de alcançar metas conhecidas. Os objetivos organizacionais são explicitados – como a maximização dos lucros – e todos os aspectos e componentes da organização são escolhidos em função de sua contribuição ao objetivo e as estruturas organizacionais são cuidadas para atingir a mais alta eficiência, os recursos são adequados e alocados de acordo com um plano diretor, todas ações são apropriadas e iniciadas por planos e seus resultados devem coincidir com os planos.

**3.2 Modelo natural de organização:** Concebe a organização como um conjunto de partes independentes que constituem o todo: cada parte contribui com algo e recebe algo do todo, o qual, por sua vez, é interdependente com uma ambiente mais amplo. O objetivo básico é a sobrevivência do sistema.

# Teoria Estruturalista envolve:

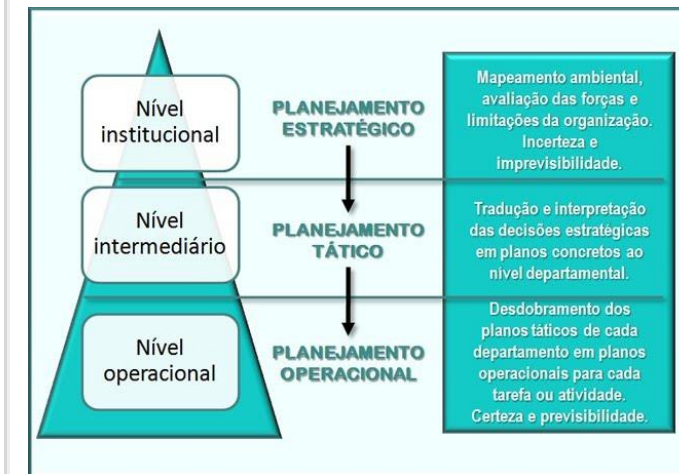
## 4. Abordagem múltipla: os níveis da organização

As organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridade, isto é, pela diferenciação de poder. São considerados três níveis organizacionais:

**4.1 Nível Institucional:** É o nível organizacional mais elevado, composto dos dirigentes ou de altos funcionários. É também denominado nível estratégico, pois é responsável pela definição dos principais objetivos e das estratégias organizacionais.

**4.2 Nível Gerencial:** É o nível intermediário, situado entre o institucional e o 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.

**4.3 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.



# Teoria Estruturalista envolve:

## **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 (industriais, comerciais, de serviços, agrícolas, etc.), organizações militares, organizações religiosas, organizações filantrópicas, partidos políticos, prisões, sindicatos, etc.

## **6. Abordagem múltipla: análise interorganizacional**

Além da análise interna das organizações, os estruturalistas passam a preocupar-se com aspectos interorganizacional. A análise organizacional passa a ser feita através de uma abordagem múltipla, ou seja, através das análises intra-organizacional (fenômenos internos) e interorganizacional (fenômenos externos).

# Características da Administração Estruturalista

- A organização é concebida como um sistema social aberto e construído.
- Os conflitos são considerados inevitáveis e até muitas vezes desejáveis na relação empresa-empregado.
- Os incentivos mistos são recomendados para a motivação dos funcionários, em lugar de recompensas materiais (dinheiro) somente, como única fonte de estimulação.
- São visados “resultados máximos” à semelhança da Escola Clássica, em oposição ao comportamentalismo, que visa “resultados satisfatórios”.



# Características da Administração Estruturalista:

## Conflito

No Estruturalismo o CONFLITO é considerado um processo social fundamental e válido.

Willian Whyte Jr. comenta que o homem vive submetido às organizações dos quais depende desde nascer até morrer. Como consequência, os indivíduos são forçados a modificar suas tendências e qualidades pessoais a fim de se adaptarem às exigências dessa organização.

As organizações, por outro lado, esperam 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.

Até então, no geral, as organizações eram vistas pela necessidade vital de harmonia, por ajustamento e conformismo dos indivíduos.

# Características da Administração Estruturalista:

## Conflito

O Conflito exerce importante papel, por trazer à tona frustrações e desinteligências na organização, permitindo contornar as dificuldades à medida que surjam.

O CONFLITO é um tema central no estruturalismo, que refuta a visão de harmonia das escolas precedentes, porque lhe atribui influência da maior importância no entendimento das organizações.

**CONFLITO** é toda e qualquer espécie de oposição ou interação antagônica entre duas ou mais pessoas ou partes.

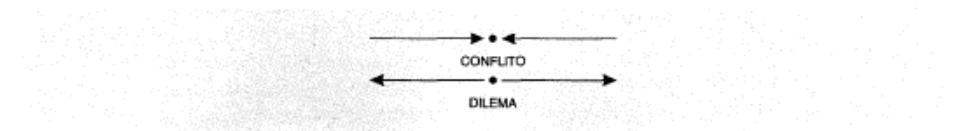


Figura 12.6. A diferença entre conflito e dilema.

# Características da Administração Estruturalista:

## Conflito

Existem dois tipos de conflitos no desenvolvimento das organizações:

- Entre a organização formal e a organização informal.
- Na relacionamento entre clientes e a organização.

Segundo os teóricos existe uma relação de recíproca dependência entre conflito e mudança organizacional, uma vez mudanças geram conflitos trazem inovações.

As inovações organizacionais alteram, interferem em outras inovações e melhorias já em curso, e provocam uma dicotomia entre a organização formal e informal.

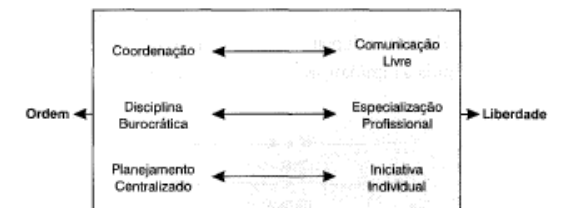
Nas situações administrativas existem situações de conflito e de dilema.

# Características da Administração Estruturalista:

## DILEMAS

DILEMAS são escolhas entre alternativas, em que algum objetivo muito importante será desprezado em benefício de outro e são divididos em 3 dilemas básicos:

1. **Dilema entre a coordenação e comunicação:** pois a livre comunicação introduz novas soluções não previstas para adequada coordenação.
2. **Dilema entre disciplina burocrática e conhecimento profissional:** diferenças entre os interesses dos profissionais e da organização quando as normas e condutas.
3. **Dilema entre a necessidade de um planejamento centralizado e a necessidade de iniciativa individual:** o avanço tecnológico, o crescimento e sobrevivência da organizações dependem da iniciativa e criatividade individual, que são inibidas pelo planejamento e controle centralizados.



# Contribuições de Michel Crozier

- ✓ Atores sociais: ser analítico, que age de modo político a partir da análise das opções em jogo.
- a) **Ação coletiva**: organização é uma estruturação da ação coletiva para a concretização de objetivos; soluções organizacionais: contingentes, mudam com o tempo, relativas a cada grupo
- b) **Efeitos inesperados**: os atores sociais tomam decisões de acordo com seus interesses pessoais. Conjunto de decisões – incoerências e incertezas – *slack organizacional*
- c) **Problemas da ação coletiva**: obtenção da cooperação entre diferentes atores sociais é um dos problemas principais da organização. Três formas: coerção; manipulação afetiva ou ideológica; negociação entre os grupos organizacionais

# Contribuições de Michel Crozier

- d) **Conceito de organização**: organização é um sistema de jogos estruturados; atores sociais podem colaborar ou não; obter maior controle de recursos; objetivos e interesses pessoais
- e) **As incertezas e o poder**: controle dos recursos é distribuído de modo desigual; alguns desses recursos são fundamentais; atores sociais que controlam esses recursos detêm maior poder; Mudança redistribui o controle de recursos, provocando resistências dos que se vêem privados de recursos



# Contribuições de Michel Crozier

## f) Mudança organizacional e aprendizagem:

- ✓ Mudança: processo de criação coletiva dos membros; fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, negociando interesses e instaurando uma nova ordem social. Não é apenas uma mudança técnica, mas novas formas de controle de recursos
- ✓ Implementação de uma nova tecnologia implica mudança de hábitos, comportamentos e práticas.
- ✓ A inovação tecnológica depende da criação de regras que favoreçam a mudança comportamental dos atores a partir de seus interesses.
- ✓ Sem inovação organizacional não se efetivam a inovação tecnológica e a implementação de ferramentas administrativas

# Críticas ao Estruturalismo

- Críticas:
  - Não é uma corrente específica ou individualizada
  - Omissa ou escassez de alusão em textos gerais de Administração
- Comentários:
  - É uma teoria de transição que visava sintetizar proposições válidas das correntes administrativas até então existentes
  - Deu origem ao desenvolvimento organizacional
  - Contribuição maior foi a interdependência dos elementos internos e externos encerrando a o domínio da escola das Relações Humanas

# Teoria Estruturalista da ADM

**Período: 1950**

**Etzioni/  
Blau e Scott**

- Organizações formais e informais
- Organizações complexas
- Homem organizacional

**Ênfase  
na estrutura  
organizacional,  
nas pessoas e no  
ambiente**

**Princípios:**

- Convergência de várias abordagens divergentes
- Integrativa e Conflito (Tendências teóricas)
- Análise organizacional mais ampla

**Surgem Estudos:**

- Ambiente interno e externo
- Conflitos organizacionais
- Análise organizacional
- Homem organizacional
- Sistema Social

**Críticas:**

- Teoria de transição (para a teoria de sistemas)

# Resumo

Linha do Tempo até o momento

# Administração Científica (1903)

- Taylorismo – Pai do organograma
- Escola Clássica da Administração
- Ênfase nas tarefas
- Autoridade centralizada. Clara separação entre gerência e nível operacional (pensar x agir)
- Busca a racionalização do trabalho no nível operacional. Visa garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos.
- Estudo dos tempos e movimentos.
- Cinco principais fundamentos: planejamento, preparo, execução, cargos e tarefas e padronização.
- **Concepção do Homem: Homem Econômico**

# Teoria Clássica (1916)

- Europa com a Revolução Industrial
- Fayol
- Ênfase na estrutura organizacional (gestão da hierarquia) com máxima eficiência. Preocupação com o design (estrutura) completo da organização.
- Visão do homem econômico.
- 14 princípios fundamentais: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, disciplina, remuneração, interesses gerais, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade, iniciativa e espírito de equipe.
- **Concepção do Homem: Homem Econômico**



# Teoria da Burocracia (1909)

- Max Weber (economista alemão), considerado um dos fundadores da Sociologia.
- Fundamentos na racionalidade. Visa análise formal e impessoal.
- Ênfase na eficiência e eficácia por meio de relações mais autoritárias e normativas.
- Alto grau de especialização e divisão do trabalho em todos os níveis organizacionais
- Características: autoridade, formalidade, impessoalidade, hierarquia e divisão do trabalho.
- **Concepção do Homem: Homem Organizacional**

# Teoria das Relações Humanas (1932)

- Origem nos EUA como resultado da Experiência de Hawthorne liderada por Elton Mayo.
- Mudança de homem econômico x homem social
- Enfatiza a importância das relações sociais entre empregados de uma organização.
- Questiona o aspecto desumano da Teoria Clássica e questiona o gerenciamento científico sobre divisão do trabalho e motivação dos trabalhadores.
- 3 características principais: o ser humano não possui comportamento mecânico, o homem é guiado pelo sistema social (formal e informal) e ele possui necessidades
- **Concepção do Homem: Homem Social**

# Teoria Estruturalista (1947)

- Buscou conciliar as teses da teoria burocrática de Weber, com a teoria Clássica e também das relações humanas.
- O objetivo é inter-relacionar a organização com seu ambiente e com outras organizações.
- Características mais modernas: flexibilidade, tolerância, desejo de realização, entre outros.
- Ênfase na Estrutura e no Ambiente
- Sociedade das Organizações e Abordagem Múltipla

**Concepção do Homem: Homem Organizacional**