

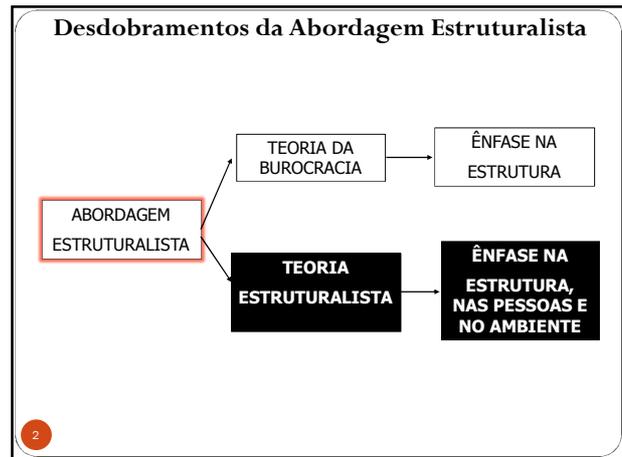
Introdução à Administração

Unidade 07
Teoria Estruturalista da Administração



Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
@HumbertoArante1 62 9293 0587

Humberto Arantes



ORIGEM DA TEORIA ESTRUTURALISTA

- ❑ Ao final da década de 1950, a Teoria das Relações Humanas - experiência tipicamente democrática e americana entrou em declínio.
- ❑ A oposição entre as Teorias Clássica e a Teoria das Relações Humanas criou um impasse dentro da Administração que mesmo a Teoria da Burocracia não teve condição de ultrapassar.
- ❑ A necessidade de visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa, na qual interagem grupos sociais que compartilham objetivos organizacionais.
- ❑ O conceito de Estrutura (estrutura mantém-se mesmo com alterações de seus elementos).

3

CONCEITO DE ESTRUTURALISMO

Parte do conceito de Estrutura vem do Grego ("Struo" = Ordenar)

- ❑ **Estruturalismo** – método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando seu valor de posição.
- ❑ **Estrutura** – é a análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, sua disposição e suas inter-relações, permitindo uma comparação pelo fato de poder ser aplicado a coisas diferentes entre si.

4

CONCEITO DE ESTRUTURALISMO

- ❑ O estruturalismo preocupa-se com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo
- ❑ Suas características são:
 - A totalidade
 - A interdependência das partes
 - O fato do todo ser maior do que a simples soma das partes
 - Para que haja estrutura é necessário que existam outras relações entre as partes e não somente uma justaposição entre elas. Assim, o todo não é a soma das partes e todas as modificações de um elemento acarretam modificações em outros elementos e relações.

5

ESTUDO DO ESTRUTURALISMO

- ❑ A Teoria Estruturalista concentra-se no estudo das organizações, principalmente na sua estrutura interna e na sua interação com outras organizações.
- ❑ As organizações são "unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos".
- ❑ As organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis deliberadamente criadas, com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos.

6

ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

- ❑ Os estruturalistas estudam as organizações através de uma ampla análise organizacional, feita através de uma abordagem múltipla levando em conta as primeiras teorias já apresentadas envolvendo:
 - Tanto a organização formal como a informal.
 - Tanto recompensas salariais quanto sociais e simbólicas.
 - Todos os diferentes enfoques (racional e natural).
 - Todos os diferentes níveis hierárquicos da organização.
 - Todos os diferentes tipos de organização.
 - Tanto a análise intra-organizacional quanto a inter-organizacional.

7

SOCIEDADE DAS ORGANIZAÇÕES

- ❑ Para os estruturalistas, a sociedade moderna é uma sociedade composta de organizações, da qual o homem depende para nascer, viver e morrer. Tais organizações não são recentes e passaram por um período de desenvolvimento de 4 etapas:
 1. Etapa da natureza (fatores naturais geravam a subsistência humana)
 2. Etapa do trabalho (ato de trabalhar condiciona as formas de organização)
 3. Etapa do Capital (capital supera trabalho e torna-se básico na sociedade)
 1. Etapa da Organização (a natureza, o trabalho e o capital se submetem à organização)
- ✓ Para atingir essa etapa a sociedade passa por várias fases: o universalismo da idade média, o liberalismo econômico e social / capitalismo, o socialismo e a atual sociedade caracterizada por organizações.

8

AS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

- ❑ Existem razões que tornam as organizações modernas mais eficientes que as organizações antigas e medievais:
- ❑ As mudanças históricas ocorridas na própria natureza permitiram paulatinamente um ambiente social mais compatível com as organizações.
- ❑ As teorias da Administração desenvolveram as técnicas de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, e aumentaram o racionalismo das organizações.
- ❑ A sociedade moderna atribui um elevado moral ao racionalismo à eficiência e à competência, pois a civilização moderna depende das organizações.
- ❑ A organização é um poderoso instrumento social de coordenação de um grande número de ações humanas. Combina o pessoal e os recursos, avaliando sua realização e ajustando-a a fim de atingir os seus objetivos.

9

AS ORGANIZAÇÕES FORMAIS

As burocracias constituem um tipo especial de organizações: as organizações formais.

- ❑ As principais características das organizações formais são:
 - Regras
 - Regulamentos
 - Estrutura Hierárquica
- ❑ As principais vantagens da organização formal são:
 - Redução das diferenças decorrentes da variabilidade humana
 - Constituição de vantagens através dos benefícios sociais
 - Facilitação do processo decisório
 - Segurança da implementação correta das decisões tomadas

10

AS ORGANIZAÇÕES FORMAIS

- ❑ Das organizações formais decorrem as organizações complexas.
- ❑ O aparecimento de organizações complexas em todos os campos de atividades humanas não está separado das mudanças sociais: elas fazem parte integrante e fundamental da sociedade complexa.
- ❑ Apresentam um elevado grau de complexidade na estrutura e nos processos devido: (1) ao grande tamanho-proporções maiores; (2) a natureza complicada das operações. Ex: hospitais e universidades
- ❑ Convergência de esforços entre as partes (deptos/seções) é mais difícil devido a existência de variáveis complicadoras do funcionamento, tipo diferentes características pessoais dos participantes:médicos/enfermeiras/administrador.

11

HOMEM ORGANIZACIONAL

- ❑ Homem organizacional: desempenha papéis em diferentes organizações
- ❑ Papel é um 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 homem organizacional reflete uma personalidade cooperativa e coletivista que destoa com as características individualista da ética protestante (ao contrário do exposto pela teoria da burocracia)

12

CARACTERÍSTICAS DO HOMEM ORGANIZACIONAL

- ❑ Flexibilidade (devido às constantes mudanças)
- ❑ Tolerância às frustrações (para evitar o desgaste decorrente do conflito entre as necessidades organizacionais e individuais)
- ❑ Capacidade de adiar as recompensas (Trabalho rotineiro em decorrência das vocações pessoais)
- ❑ Permanente desejo de realização (para garantir a conformidade e cooperação com a organização que assegura o acesso às posições hierarquicamente mais altas)
- ❑ Essas características não são exigidas ao nível máximo e variam de organização para organização e de cargo para cargo.

13

TIPOLOGIAS DAS ORGANIZAÇÕES

- ❑ Não existem organizações iguais. As organizações são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade.
- ❑ Para facilitar a análise comparativa entre as organizações, os estruturalistas desenvolveram tipologias de organizações para classificá-las de acordo com características distintivas:
 - Tipologia de Etzioni
 - Tipologia de Blau & Scott
- ❑ A tipologia apresenta a vantagem de reduzir a variedade e possibilitar a análise comparativa das organizações.

14

TIPOLOGIAS DAS ORGANIZAÇÕES

- ❑ Todas as organizações formais controlam os seus membros através de vários meios de controle:
 - Controle Físico: Aplicação de sanções ou ameaças físicas
 - Controle Material: Aplicação de meios materiais e recompensas
 - Controle Normativo: Aplicação de símbolos puros ou valores sociais.
 - Cada tipo de controle provoca um padrão de obediência:
 - Alienatório: dependente da coação
 - Calculista: dependente de compensação ou vantagem
 - Moral: dependente de valores atribuídos dentro da organização.

15

TIPOLOGIA ETZIONI

- ❑ Divisão de Trabalho e atribuição de poder e responsabilidade (planejamento intencional para alcance de objetivos)
- ❑ Centros de poder (controlam e avaliam as realizações das organizações para aumentar sua eficiência)
- ❑ Substituição de Pessoal (pessoas ingressam ou são demitidas e substituídas por outras pessoas)
- ❑ Para este autor, a estrutura de obediência usada pela organização é determinada pelo tipo de controle aplicado aos participantes. A Tipologia das organizações de Etzioni baseia-se no uso e no significado da obediência:

16

TIPOLOGIA ETZIONI

- Organizações Coercitivas: o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios e punições. Ex: Prisões.
- Organizações Utilitárias: o poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Ex: Empresas e comércios.
- Organizações Normativas: o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos organizacionais. Uso do controle moral para influenciar participantes. Ex: Igrejas, universidades.

17

Tipos de Organização	Tipos de Poder	Controle Utilizado	Ingresso e Permanência dos Participantes através de	Envolvimento Pessoal dos Participantes	Motivação
Coercitiva	Coercitivo	Prêmios e Punições	Coação, imposição, força, ameaça, medo	Alienativo	Negativa. Punições
Utilitária	Remunerativo	Incentivo Econômico	Interesse, vantagem percebida	Calculativo	Benefícios e Vantagens
Normativa	Normativo	Moral e Ético	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional	Auto-Expressão

Tipologia de Etzion

18

TIPOLOGIA PARA BLAU E SCOTT

- ❑ É necessário observar que as organizações existem para proporcionar benefícios e resultados para a comunidade.
- ❑ O benefício para parte principal constitui a essência da existência da organização. Há quatro categorias que se beneficiam da organização formal:
 - ❑ Os próprios membros da organização.
 - ❑ Os proprietários, dirigentes e acionistas.
 - ❑ Os clientes da organização.
 - ❑ O público em geral.
- ❑ Em função do beneficiário principal, há quatro tipos de organizações: Associações de Benefícios Múltiplos, Organizações de Interesses Comerciais, Organizações de Serviços e Organização do Estado.

19

Beneficiário Principal	Tipos de Organizações	Exemplos
Os próprios membros da organização	Associação de Beneficiários Múltiplos	Associações Profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consórcios
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 filantrópicas
O público em geral	Organizações de Estado	Organização Militar, segurança Pública, correios e telégrafos, saneamento básico.

Tipologia para Blau e Scott

20

Objetivos Organizacionais

1. **Apresentação de uma situação futura.**
2. **Constituem uma fonte de legitimidade que justifica ações.**
3. **Servem como padrões para avaliar o desempenho.**
4. **Servem como unidade de medida para a produtividade.**

21

Objetivos Organizacionais

- ❑ Objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização quer atingir.
- ❑ Quem formula os objetivos organizacionais?
 - 1) **Acionistas**
 - 2) **Membros**
 - 3) **Provedores**
- 4) **Proprietário-Dirigente**
- ❑ A eficiência da Organização é determinada pela medida em que se atingem os objetivos. A competência de uma organização é medida pela quantidade de recursos utilizados para realizar uma unidade de produção.
- ❑ A competência cresce à medida que os custos decrescem.

22

Modelos de Organização

- ❑ **Modelos de sobrevivência:** quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem simplesmente existir e manter sua continuidade.
- ❑ **Modelos de Eficiência:** quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem não apenas existir, mas funcionar dentro de padrões de crescente excelência e competitividade.
- ❑ O estabelecimento de objetivos é intencional, mas não necessariamente racional, pois é um processo de interação entre a organização e o ambiente: consiste em determinar as relações da organização com a sociedade mais ampla, com o que a sociedade deseja que seja feito ou pode ser persuadida a apoiar.

23

Ambiente Organizacional

- ❑ As organizações vivem em mundo humano, social, político e econômico. Elas existem em um contexto ao qual denominamos ambiente. Ambiente é tudo que envolve externamente uma organização.
- ❑ Para os estruturalistas, o ambiente é constituído pelas organizações que formam a sociedade.
- ❑ Um organização depende de outras organizações para seguir seu caminho e atingir seus objetivos. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão do estruturalismo.
- ❑ A análise interorganizacional está voltada para as relações externas entre uma organizações e outras organizações do ambiente. Dois conceitos são fundamentais para análise interorganizacional:
 - Interdependência das organizações com a sociedade Conjunto Organizacional

24

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 sobreviver. Como conseqüências disso temos:
- ❑ Mudanças freqüentes nos objetivos organizacionais à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo.
- ❑ Existência de um certo controle ambiental sobre a organização, limitando sua liberdade de agir.
- ❑ Para que uma organização possa lidar com a variabilidade do ambiente precisa desenvolver estratégias que podem ser de dois tipos:
 - Estratégias de Competição
 - Estratégias de Cooperação: ajuste, coopção, coalizão.

25

Conjunto Organizacional

- ❑ Cada organização ou classe de organizações têm interações com uma cadeia de organizações em seu ambiente, formando um conjunto organizacional.
- ❑ Dentro desse conjunto organizacional há uma organização que serve como ponto de referência e é chamada de organização focal.
- ❑ Assim os estruturalistas inauguram um novo ciclo na Teoria Administrativa: o gradativo despreendimento das coisas que ocorrem dentro das organizações para as coisas que ocorrem fora delas.
- ❑ Começa a ênfase sobre o ambiente de forma geral.

26

Estratégia Organizacional

- ❑ **Competição** - É uma forma de rivalidade entre duas ou mais organizações mediadas por um terceiro grupo. No caso de uma indústria, o terceiro grupo de poder pode ser o fornecedor, o comprador ou outros.
- ❑ **Ajuste ou negociação** - Estratégia que busca negociação para um acordo quanto a troca de bens e serviços entre duas ou mais organizações. O ajuste é uma negociação quanto ao comportamento futuro que seja satisfatório para os envolvidos.
- ❑ **Cooptação ou coopção** - Estratégia que busca absorver novos elementos estranhos na liderança ou nas tomadas de decisões organizacionais, espécie de recursos que impede ameaças externas a estabilidade e existência da organização.
- ❑ **Coalizão** - Estratégia que combina duas ou mais organizações para alcançar um objetivo comum. Duas organizações agem como uma só para buscar recursos que conseguiriam isoladamente.

27

Conflitos Organizacionais

- ❑ Enquanto a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas ignorava o conflito, a Teoria Estruturalista considera os conflitos como elementos geradores de mudanças e do desenvolvimento da organização.
- ❑ Os estruturalistas discordam que haja harmonia de interesses entre padrões e empregados, indicando as numerosas e importantes funções sociais do conflito, não concordando com sua repressão.
- ❑ Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes, e interesses antagônicos.

28

CONFLITO SEGUNDO ETZIONE

- ❑ Conflito entre a autoridade do especialista (conhecimento) e a capacidade Administrativa (hierarquia) Etzioni propõem 3 tipos de organizações do ponto de vista de como se organiza o conhecimento:
 - 1) **Organizações especializadas**: especialmente criadas para a criação e aplicação do conhecimento. Sua gestão é exercida pelo técnico e a estrutura administrativa serve como mero apoio subsidiário (staff) Ex.: Hospital
 - 2) **Organizações Não especializadas**: onde o conhecimento é instrumental e subsidiário para o alcance dos objetivos. Gestão exercida pelo administrador e a estrutura técnica é subsidiária. Ex.: exército.
 - 3) **Organizações de serviços**: especialistas recebem instrumentos e recursos para o seu trabalho, não sendo empregados da organização principal nem subordinados aos administradores, a não ser por contratos de prestação de serviços e assessorias.

29

Apreciação Crítica da Teoria Estruturalista

- ❑ Convergência de várias abordagens divergentes: teoria clássica, humanística e estruturalista.
- ❑ Ampliação da abordagem: muda o foco do indivíduo (clássica) e do grupo (humanística) para a estrutura da organização como um todo. Visão ampliada surgindo preocupação com o ambiente.
- ❑ Dupla Tendência Teórica: coexistência de duas tendências
- ❑ **Integrativa** - aspectos integrativos, preocupação é juntar e o objeto da análise é a organização como um todo.
- ❑ **De conflito** - divisões nas organizações. Preocupação é mostrar uma dinâmica e o objetivo de análise é o conflito.

30

Apreciação Crítica da Teoria Estruturalista

- ❑ Análise Organizacional mais extensa: pode ser feita no nível da sociedade (macro) e no nível intergrupar e interpessoal (micro).
- ❑ Inadequação das Tipologias Organizacionais: tipologias de Etzioni e Blau e Scott apoiadas em princípios básicos não sendo capazes de distinguir as organizações, mas somente dividi-las com base em aspectos significativos
- ❑ Teoria da Crise: a teoria estruturalista é assim chamada porque tem mais a dizer sobre os problemas e patologias das organizações do que sobre seus aspectos normais
- ❑ Teoria de Transição e de Mudança: Estruturalismo não é propriamente uma teoria e sim um método introduzido nas ciências sociais. Esse método estendeu-se pela Economia, Psicologia, Sociologia e chegou até a administração. O estruturalismo é visto como uma trajetória à abordagem sistêmica.

31

Aspectos	Teoria da Burocracia	Teoria Estruturalista
Abordagem da Organização	Formal	Formal e Informal
Enfoque	Sistema Mecânico (fechado) Teoria da Máquina	Sistema Natural ou Orgânico (aberto) Teoria da Crise
Conceito de Organização	Sistema social com 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 os objetivos	Prevalência dos objetivos organizacionais. Não há conflito perceptível entre os 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

32

Resumo

- ❑ A Teoria Estruturalista surgiu por volta da década de 1950, como desdobramento das análises dos autores voltados pra a Teoria da Burocracia que tentaram conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela de Relações Humanas.
- ❑ Os autores estruturalistas procuraram inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior.
- ❑ A análise das organizações sob o ponto de vista global, ou seja, tanto organização formal quanto a informal.
- ❑ Utilização das tipologias organizacionais para analisar as organizações.
- ❑ Estudaram os objetivos organizacionais que representam as intenções das organizações.
- ❑ Estudaram o ambiente organizacional dentro de um conceito de sistemas abertos em constante interação com seu contexto externo.

33



Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
 @HumbertoArante1 62 9293 0587

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à administração geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Humberto Arantes

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

34