



6. Escola Estruturalista

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
Julho 2011

OBJETIVO



- Conhecer a origem da escola estruturalista;
- Compreender os fundamentos e a importância do método estruturalista;
- Abordar os objetivos organizacionais na visão estruturalista.



ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO				
1890-1925	Administração Científica	Abordagem clássica, Mecanicista, Tradicionalista e americana	Taylor	Econômico
1890-1925	Normativista	Teoria Clássica, Clássica, européia e teoria administrativa	Fayol	
1927	Relações humanas	Abordagem humanística e Behaviorista	Mayo	Social
1932-1940	Comportamento humano		Argyres	

adaptado Ribeiro (2004)

ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO				
1940	Burocrática	Teoria da Burocracia	Max Weber	Administrativo
1950	Estruturalista	Teoria Estruturalista e Weberiana	Etzioni	Organizacional
1962	Desenvolvimento organizacional	Behaviorista	Leland Bradford	Administrativo
1972	Contingência	Teoria Contingencial e Administração de tecnologia	Lawrence e Lorsch	Complexo

ESTRUTURA DA AULA

1. **Imagens da Organização**
2. **Origem da escola Estruturalista**
3. **Fundamentos da Escola**
4. **Objetivos Organizacionais**
5. **Considerações**



1. IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

As organizações vistas como organismos:

- Existem num ambiente e dependem dele para satisfazer suas necessidades;
- Empregados trabalham melhor quando se sentem motivados;
- Organizações enquanto sistemas abertos.

CRÍTICAS: distância do concreto (real), suposição de uma unidade funcional (um mesmo corpo orgânico) e perigo da organização tornar-se uma ideologia (da mesma forma).

As organizações vistas como cultura:

- Sistemas de linguagem, valores, imagem, leis, rituais e padrões de interação;
- Pressões para atingir metas de trabalho;
- Diferentes contextos das organizações;
- Decisões, negociação e regras.

CRÍTICAS: aparência de racionalidade preservada (mito), manipulação e controle ideológicos defendidos como estratégia (pode ocasionar ressentimento e desconfiança).



Morgan (1996)

DICIONÁRIO



estrutura

es.tru.tu.ra *sf* (*lat structura*)

- 1 Organização das partes ou dos elementos que formam um todo.
- 2 Arranjo de partículas ou partes em uma substância ou corpo; textura.
- 3 *Arquit* Esqueleto ou armação de um edifício.
- 4 Disposição e distribuição das partes de uma obra literária.
- 5 Composição, encadeamento, urdidura.
- 6 *Anat* Disposição das diversas partes de um organismo em relação umas às outras.

Michaelis (2011)

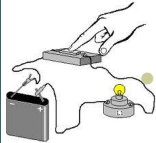
2. ORIGEM DA ESCOLA ESTRUTURALISTA



- Na Inglaterra, durante a Segunda Guerra Mundial a partir de equipes de pesquisa operacional (OP) formadas por cientistas e técnicos não militares que ajudaram as forças armadas na tomada de decisões estratégicas;
- Declínio do movimento das relações humanas na década de 1950;
- Impasse das escolas Clássicas e de Relações Humanas não superado pela teoria da burocracia
- Rigidez da Teoria da Burocracia de Weber que tendia a transformar a organização num sistema fechado;
- Foi percusora da abordagem sistêmica (organização como um sistema aberto)

Andrade e Amboni (2009) e Lacombe e Heilborn (2003)

2. ORIGEM DA ESCOLA ESTRUTURALISTA



Sistema fechado: (modelo racional)
organizações focadas num fim, se concentrando nas estruturas internas, ignoram o impacto das conexões com o ambiente

- Sistema aberto: organizações capazes de se manter por meio de recursos do ambiente.



Scott (2003)

2. ORIGEM DA ESCOLA ESTRUTURALISTA



Surge como consequência:

- Oposição entre aspectos formais (escola Clássica) e informais (escola Relações Humanas);
- Necessidade em visualizar a organização como um todo e não de forma isolada e compartimentada (influência mútua com o ambiente externo);
- Repercussão do trabalho de estudiosos estruturalistas (compreender a organização como um todo complexo).



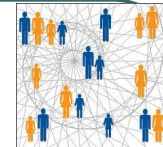
Andrade e Amboni (2009)

2. ORIGEM DA ESCOLA ESTRUTURALISTA



Araujo (2004)

2. ORIGEM DA ESCOLA ESTRUTURALISTA CONCEITO



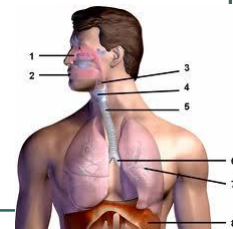
“Estruturalismo é a modalidade de pensar e um método de análise praticado nas ciências do século XX, especialmente áreas humanas.”

“...analisa sistemas de grande escala, examinando as relações e as funções dos elementos que constituem tais sistemas, que são inúmeros...” (línguas, cultura, contos folclóricos, literatura, etc.)



Teve como apogeu os anos 1960.

Surge da influência da linguística e psicologia.



3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA

- a) O homem organizacional
- b) Os conflitos inevitáveis
- c) Os incentivos mistos
- d) A abordagem múltipla: a diversidade das organizações



3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA

- a) O homem organizacional: desempenha diferentes papéis em organizações diversas, adotando diferentes posturas:
 - **Flexibilidade** – diante dos papéis e mudanças;
 - **Tolerância** – às frustrações evitando desgaste emocional;
 - **Capacidade de adiar recompensas** – compensando o trabalho rotineiro a despeito das preferências pessoais;
 - **Permanente desejo de realização** – adaptação à norma permite acesso à carreira na organização.





3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA

- b) Conflitos inevitáveis (deixado de lado pelas outras escolas):
- Conflito entre grupos é um processo social fundamental, pois impulsiona o desenvolvimento (inevitável e algumas vezes desejável);
 - Administração de conflitos tem como foco a conservação dos conflitos num nível adequado no grupo (resolução ou estimular);
 - Pode ser decorrente de **atributos estratégicos**:
 - Empregados não envolvidos na elaboração e na implementação do planejamento estratégico;
 - Empregados desconhecem a missão, visão e os valores;
 - Visão diferente dos valores entre empregados e diretores;
 - Empregados desconhecem a importância do alcance dos objetivos;
 - Empregados não conhecem o orçamento/investimento em qualidade.

3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA

- b) Conflitos inevitáveis:
- **Atributos estruturais** envolvem os elementos que servem para delinear a estrutura organizacional (departamentalização, níveis hierárquicos, especialidades, etc.), e quando não bem definida pode gerar conflito; exemplo: falta de hierárquica clara, falta de manual de normas, não possui atribuições do cargo, estrutura não compatível com a estratégia (visão, missão, valores, objetivos, etc.);
 - **Atributos processuais** estão relacionados com a dinâmica da organização (cultura, liderança, modelo de gestão, poder, inovação, etc.). exemplo: processo de comunicação (consequências, ignorado, alterado, não compreendido, reinterpretado, omissão, rádio-peão, etc.



3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA



b) Conflitos inevitáveis:

- **Atributos ambientais** envolvem o ambiente direto, como clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos regulamentadores, etc., e indireto como: tecnologia, economia, demografia, ecologia, etc.; Exemplo de conflitos: defasagem tecnológica, responsabilidade social,

- **Atributos relativos** envolvem o desempenho organizacional a eficiência, pela eficácia e pela efetividade.

Exemplo: uso de recursos pode ser considerado ao mesmo tempo adequado por uns e inadequado por outros.

- **Atributos pessoais** resulta na diferença de valores e crenças compartilhados pelos públicos internos e externos da organização (idiosincrasias).

Exemplo: processo de comunicação (consequências, ignorado, alterado, não compreendido, reinterpretado, omissão, rádio-peão, etc.

3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA



b) Conflitos inevitáveis:

- Técnicas para resolução de conflitos:



- **Abstenção** – afasta ou oculta a situação de conflito, desejável quando for trivial ou os ânimos estiverem exaltados;
- **Acomodação** – mantém relações harmoniosas, necessidade do outro acima das próprias, aplicável quando a disputa não é tão importante e pretende-se obter crédito no futuro;
- **Imposição ou coerção** – satisfaz as próprias necessidades às custas de outra parte, a autoridade formal resolve a disputa, funciona para a resolução rápida e/ou impopular
- **Acordo ou conciliação** – cada uma das partes abre mão de alguma coisa de valor, ótima estratégia para partes que possuem quase o mesmo poder;
- **Colaboração** – as partes buscam satisfazer seus interesses de forma que todos ganham, adequa-se em situações de baixa pressão sobre o tempo, todos estão dispostos à solução vantajosa para todos e quando se deseja uma solução de compromisso.

3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA



- c) Incentivos mistos: são importante tanto os incentivos e recompensas psicossociais (Esc. Rel. Humana) quanto os materiais (Esc. Clássica), bem como influencias mútuas (uma não é menos importante que outra):
 - Símbolos e significados devem ser compartilhados pelos outros, como esposa, vizinho e colegas:



- Por isso pode ocorrer que uma recompensa social seja mais eficiente para empregados em posições mais altas;
- Um empregado de posição mais baixa pode ser ridicuralizado pelos colegas.

3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA

- d) Abordagem múltipla: a diversidade das organizações

- O campo de análise da organização foi ampliado para incluir não somente fábricas, mas também igrejas, partidos políticos, empresas industriais e prestadoras de serviço;



3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA

Tipologias



1. **Tipologia de Etzione** – criou esquema de classificação de organizações com base na natureza do comportamento da sujeição (sujeitar-se a, ou seja, relação de poder);



2. **Tipologia de Blau e Scott** – tem como base quem se beneficia com a organização: próprios membros da organização, proprietários/dirigentes, clientes e público geral.



3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA

Tipologia de Etzione

TIPO	PODER	CONTROLE	ENVOLVIMENTO	MOTIVAÇÃO
Coercitiva	Coercitivo	Coerção, força, imposição, ameaça e medo	Alienado	Negativa: punições
Utilitária	Remunerativo	Incentivos econômicos, interesse e vantagem	Calculado	Benefícios e vantagens
Normativa	Normativo	Moral, ética, fé, ideologia e crença	Moral	Auto-expressão

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Coercitivas	A força é utilizada como principal mecanismo de controle.
Utilitárias	A remuneração é a base de controle dos trabalhadores.
Normativas	O controle moral é a principal influência para guiar.

3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA

Tipologia de Blau e Scott

TIPO	CARACTERÍSTICA
Associação de benefícios mútuos	Os beneficiários são os próprios membros da organização. (associações e cooperativas)
Organização de interesses comerciais	Os beneficiários são os proprietários ou acionistas. (empresas privadas)
Organizações de serviços	Beneficiários são os principais clientes. (hospital, escolas e organizações religiosas)
Organizações de Estado	Os beneficiários são representados pelo público em geral. (correios)

3. FUNDAMENTOS DA ESCOLA

Tipologia de Blau e Scott



Vinculação entre características internas e externas:

- **Marginais** – organizações que não possuem foco estratégico interno (missão), mudanças oportunistas ou reativas;
- **Corporações** – organizações com foco estratégico, sem missão imposta de fora para dentro;
- **Acessórias** – orientam-se por interesses específicos externos que determinam a sobrevivência;
- **Instituições** – foco estratégico interno e missão imposta de fora.



4. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS



“As organizações são criadas com um propósito; são destinadas a fazer alguma coisa material ou prestar determinado serviço. Seu trabalho visa diretamente algum fim. Se quisermos entender o comportamento da organização, teremos de analisar este fim ou objetivo.”

4. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS



- Para Etzione as organizações são unidades sociais direcionadas à consecução dos objetivos ou metas específicas.
- O objetivo pode ser compreendido como uma situação futura que a organização, como um todo, deseja atingir, apresentando as seguintes funções:
 - Orientar atividades para alcançar uma situação futura;
 - Legitimar as atividades e a existência da organização;
 - Servir como padrão de avaliação do sucesso.



Objetivos X Metas



4. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Os objetivos são importantes para:

- Ser diretriz para a tomada de decisão;
- Guia para aumentar a eficiência organizacional;
- Guia para avaliação de desempenho.



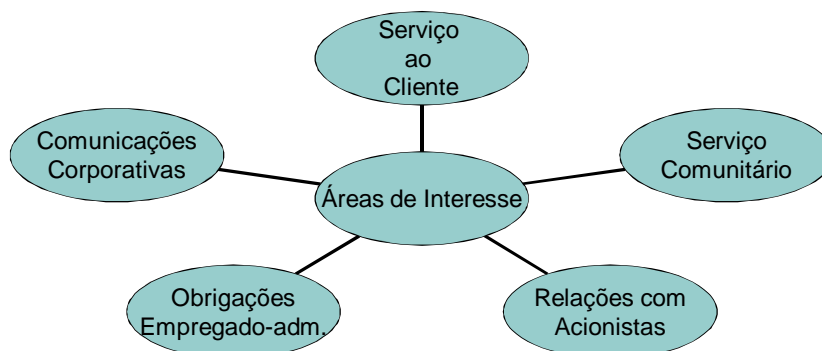
4. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Categorias de objetivos:

- **Objetivos da sociedade** – sociedade em geral, como produzir bens e serviços essenciais;
- **Objetivos de produção** – necessidades do consumidor imediato, como educação, saúde, e bens de consumo;
- **Objetivos do sistema** – maneira de funcionar da organização, ênfase nos lucros, crescimento ou estabilidade;
- **Objetivos de produto** – características de bens ou serviços produzidos, qualidade, originalidade e variedade;
- **Objetivos derivados** – uso do poder adquirido em função do alcance de outros objetivos, metas políticas, serviços comunitários e políticas de investimentos.

4. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

- Execução da missão deve atender para:



4. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Relações da organização com o ambiente observadas por meio de:

- **Concorrência** – luta por recursos financeiros, clientes, membros fortes e leais quando duas ou mais organizações disputam a escolha por parte de terceiros;
- **Negociação** – embora concentre-se em recursos, envolve a interação entre duas ou mais organizações, quando uma delas depende da outra para escolha entre objetivos;
- **Cooptação** – processo de absorver novos elementos que possam ameaçar a estabilidade ou sobrevivência;
- **Coalizão** – organizações que visam objetivos comuns e que interdependem do apoio mútuo para alcançá-los.



5. CONSIDERAÇÕES

- O estruturalismo passou a incluir:
 - A articulação de elementos formais e informais;
 - Relações dos grupos informais dentro e fora da organização;
 - Os diferentes níveis da organização;
 - Recompensas materiais e sociais;
 - Interação com o ambiente;
 - Outros tipos de organização.



5. CONSIDERAÇÕES

As críticas ao estruturalismo advêm das próprias críticas realizadas pelos estruturalistas à Escola de Relações Humanas:



- Pesquisas indicam maior produtividade vinculada à supervisão mais humana;
- A aplicação dos resultados da pesquisa vai além de ser amável, pois envolvem criar condições para que as pessoas atinjam uma produtividade ótima (realização);
- Segundo Escobar, o estruturalismo não é uma teoria, mas sim um método que trazido da linguística e introduzido nas ciencias sociais.

5. CONSIDERAÇÕES



- O estruturalismo pode ser encarado não é uma teoria, mas sim um método que trazido da linguística e introduzido nas ciencias sociais;
- Os principais dilemas são:
 - Dinâmica de crescimento organizacional = vida material mais rica e pesadelo grande empresa;
 - Uso do papel como dispositivo racional de eficiência = perda nas relações pessoais e identidade;
 - Integração moral da sociedade = ameaçada pelos papéis de um sistema burocrático;
 - Complexidade e a especialização de estruturas em grande escala = torna difícil a participação e envolvimento na tomada de decisões.



5. CONSIDERAÇÕES



A ideia de integração dos elementos em uma totalidade é a mesma que sustenta a teoria dos sistemas, isto é, a compreensão da interdependência recíproca de todas as organizações e a necessidade de integração.



A principal contribuição dos estruturalistas foi a ampliação da abordagem de análise, com enfoque interno e externo às organizações, a partir da estrutura, o que possibilitou o desenvolvimento de estudos comparativos nas organizações.

ESCOLA ESTRUTURALISTA



Amitai Etzioni
1929
Alemão
Sociólogo

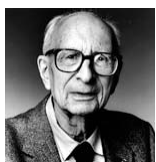
Formação acadêmica: Ph.D. em Sociologia pela Universidade da Califórnia, Berkeley em 1958 .

Carreira: Professor de Sociologia na Universidade de Columbia por 20 anos, Conselheiro Sênior da Casa Branca para Assuntos Domésticos, Professor em Harvard e presidente da Associação de Sociologia Americana.

Livros: autor de 24 livros, incluindo *A Comparative Analysis of Complex Organizations*.

Amitai (2011)

ESCOLA ESTRUTURALISTA



Claude Lévi-Strauss
1908-2009
Belga
Antropólogo

Formação acadêmica: diplomou-se Filosofia e Direito e em Paris.

Carreira: professor de sociologia na Universidade de São Paulo departamento de Antropologia Social no College de France Membro da Academia de Ciências Francesa.

Livros: *Tristes Tropiques*, *Anthropologie structurale* entre outros.

UOL (2011)

REVISÃO

- Como surge a escola estruturalista?
- Cite os principais fundamentos da escola.
- Na visão estruturalista o que são os objetivos organizacionais?



REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio e AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2009.
- ARAÚJO, Luis César G. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Ed. Atlas 2004.
- ETZIONI. **Página oficial**. Disponível online em <<http://amitaietzioni.org/index.shtml>> . Acesso em 14 de jul. 2011.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MICHAELIS, **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível online em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>> Acesso em 14 jul. 2011.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- SCOTT, W. R. **Organizations – rational, natural, and open systems**. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- UOL. UOL Educação. Disponível online em <<http://educacao.uol.com.br/biografias/claude-levi-strauss.jhtm>>. Acesso em 14 de jul. 2011.