

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
LES-107 – Teoria Geral da Administração

Apostila 06

TEORIA ESTRUTURALISTA

Prof. Dr. Alex Coltro¹

Abril de 2005

¹ Este trabalho contou com os esforços dos alunos Aline Takahashi e Gabriel Ribeiro da Silva.

0. INTRODUÇÃO

Este trabalho encontra-se estruturado em quatro partes: introdução, desenvolvimento, conclusão e bibliografia. Sendo que o desenvolvimento, se encontra subdividido em três capítulos, abordando o primeiro, a visão histórica da administração, no qual é referida a evolução da administração ao longo de três eras distintas: era industrial clássica, era industrial neoclássica e era da informação. No segundo capítulo descrevemos os percursores da Teoria Estruturalista, sendo eles, a teoria clássica, a teoria das relações humanas e a teoria burocrática; o terceiro capítulo explica a origem, o fundamento, a ênfase e as características da Teoria Estruturalista, bem como a sua aplicação actual à Enfermagem, e por último, a reflexão do grupo acerca da Teoria Estruturalista.

Este trabalho para além de ser um objectivo da unidade curricular serve também como instrumento de avaliação, proporcionando um aprofundamento e enriquecimento dos nossos conhecimentos, nomeadamente sobre as teorias administrativas, contribuindo para um melhor desempenho para a futura prática profissional.

A metodologia utilizada na realização deste trabalho é descritiva, na terceira pessoa do singular e reflexiva tendo como fonte a pesquisa bibliográfica.

1. VISÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO

A teoria administrativa tem pouco mais de cem anos. Os sumérios, por exemplo, já utilizavam registros escritos a respeito das suas actividades comerciais e governamentais.

No séc. XVIII, a Revolução Industrial mudou profundamente a configuração do mundo, na medida em que, houve a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas e a transferência do centro de negócios da agricultura para a indústria. Assim, houve a preocupação em criar a teoria administrativa, que surgiu em 1903 por Taylor, que editou o primeiro livro sobre o tema.

O desenvolvimento desta pode ser explicado através de três etapas distintas pelas quais passou o mundo organizacional no decorrer do séc. XX: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação.

1.1. ERA INDUSTRIAL CLÁSSICA

O início da industrialização deu-se com a revolução industrial. Nesta época ocorreu o distanciamento entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

Apesar das duas guerras mundiais, predominou nesta era, um ambiente empresarial estável, previsível, tranquilo, exigindo uma postura de permanência e de definição das organizações.

A era industrial clássica dominou a primeira metade do séc. XX e “engatou” a primeira marcha no motor das mudanças que haveriam de ocorrer no restante do século. Nessa ocasião, a teoria administrativa lançou as suas bases fundamentais, preocupando-se com os aspectos prescritivos e normativos para se administrar as organizações.

Esta era abarcou três abordagens tradicionais de administração:

- Administração Científica (ênfase nas tarefas ao nível do operário);
- Teoria Clássica e Modelo Burocrático (ênfase na estrutura organizacional);
- Teoria das Relações Humanas (ressalta o papel das pessoas nas organizações).

1.2. ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSSICA

A era Industrial Neoclássica significou uma etapa de forte transição no mundo dos negócios. O final da 2ª Guerra Mundial liberou as organizações para os seus produtos e serviços originais, e o desenvolvimento tecnológico proporcionou as condições básicas para que as organizações da época produzissem, em enormes escalas de produção, uma variedade de produtos e serviços realmente inovadores.

Esta era predominou na segunda metade do séc. XX , e proporcionou um aumento da mudança, o fim da previsibilidade, a inovação e provocou a substituição dos antigos conceitos prescritivos e normativos por conceitos descritivos e explicativos na teoria administrativa.

1.3. ERA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia é transformada na ferramenta ao serviço do homem e não mais na variável independente e dominadora que impunha condições e características tanto à estrutura como ao comportamento das organizações, como ocorria nas duas eras industriais anteriores.

Esta era tem início em 1990 e é fundamentalmente caracterizada pela sua constante mudança o que implica alguma imprevisibilidade, gerando instabilidade e incerteza.

A era da Informação enfatiza a produtividade, a qualidade, a competitividade, o cliente e a globalização

2. PERCURSORES DA TEORIA ESTRUTURALISTA

2.1. TEORIA CLÁSSICA

Proposta por Taylor e Fayol, deu ênfase às tarefas e à estrutura organizacional, proporcionando uma abordagem rígida e mecanicista que considerava o homem como um apêndice da máquina, ou como um mero ocupante de um cargo dentro de uma hierarquia estritamente centralizada.

A eficiência foi o objecto básico perseguido por esta teoria. O que importava era unicamente a organização formal da indústria.

Esta teoria mostrou-se incompleta e parcial.

2.2. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Proposta inicialmente por Mayo, a partir da experiência de Hawthorne, foi uma reacção de oposição ao tradicionalismo da Abordagem Clássica, uma vez que dá ênfase ao homem e ao clima psicológico de trabalho.

As expectativas dos empregados, as suas necessidades psicológicas, a organização informal e a rede não convencional de comunicações passam a ser os componentes principais dos estudos da Administração. A liderança passa a substituir a autoridade hierárquica formal;

Ao sobrevalorizar os aspectos informais e emocionais da organização, dentro de uma visão romântica e ingénua do trabalho, esta teoria também se mostrou incompleta e parcial, reforçando apenas exactamente aqueles aspectos organizacionais omitidos ou rejeitados pela teoria clássica.

2.3. TEORIA BUROCRÁTICA

A teoria burocrática pretendeu dar bases de um modelo ideal e racional de organização que pudesse ser aplicado às empresas, qualquer que fosse o seu ramo de actividade.

Max Weber, sociólogo alemão, descreveu as características mais importantes da organização burocrática ou racional. Porém, outros seguidores comprovaram uma série de distorções, disfunções e tensões dentro da burocracia, o que tornava crítica a sua aplicação às empresas.

3. TEORIA ESTRUTURALISTA

3.1. ORIGEM E ÊNFASE

A necessidade de visualizar “a organização como uma unidade social complexa na qual interagem grupos sociais” que compartilham alguns dos objetivos da organização, está na origem da teoria estruturalista.

Esta teoria surge na era industrial neoclássica, no ano de 1950, e tenta compilar o que de melhor existe nas teorias Clássica, Burocrática e das Relações Humanas.



Com o estruturalismo ocorreu a preocupação exclusiva com as “estruturas”, em prejuízo de outros modos, para se compreender a realidade. Estruturalismo é um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenómenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição. O conceito de estrutura significa a análise interna de uma totalidade nos seus elementos constitutivos, sua disposição, suas inter-relações, permitindo uma comparação, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si. Além do seu aspecto totalizante, o estruturalismo é fundamentalmente comparativo.

Assim sendo, esta teoria preocupa-se com o todo e com o relacionamento das partes na constituição, desse mesmo todo.

Tendo em atenção que “O todo não é de nenhuma maneira a soma das partes... Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade” daí que Jean Viet conclui que “toda a modificação de um

elemento acarreta a modificação dos outros elementos e relações” in *Métodos Estruturalistas nas Ciências Sociais, op. Cit.*, p.8.

3.2.AS ORGANIZAÇÕES

A teoria estruturalista concentra-se no estudo das organizações, principalmente na sua estrutura interna e na sua interacção com outras organizações. Estas constituem a forma dominante de uma instituição na nossa sociedade, são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações estão presentes no nosso quotidiano e envolvem o esforço, atenção, tempo e energia de muitas pessoas.

As organizações são concebidas como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos. 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.” As organizações são caracterizadas por um “conjunto de relações sociais estáveis deliberadamente criadas, com a explícita intenção de alcançar objectivos ou propósitos”. Assim, uma organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis (não necessariamente face a face) entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objectivos ou metas.

Deste modo, para os estruturalistas, a 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.

Os estruturalistas estudam as organizações através de uma análise organizacional de forma bastante ampla, conciliando a teoria clássica, a teoria das relações humanas e a teoria da burocracia.

3.3. O HOMEM ORGANIZACIONAL

Na sociedade de organizações, moderna e industrializada, avulta a figura do “homem organizacional” que se traduz no homem moderno e que, para ser bem sucedido, precisa de ter as seguintes características de personalidade.

- **Flexibilidade** - em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna e da diversidade de papéis 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** – e poder compensar o trabalho rotineiro na organização em detrimento de preferências pessoais;
- **Permanente desejo de realização** – para garantir cooperação e conformidade com as normas organizacionais para obter recompensas sociais e materiais.

Estas características de personalidade permitem ao homem adaptar-se à organização para subsistir.

3.4. ABORDAGEM MÚLTIPLA

3.4.1. Organização Formal e Informal

Enquanto a teoria clássica se concentrava exclusivamente na organização formal e a teoria das relações humanas se concentrava somente na organização informal, a teoria estruturalista passou a estudar o relacionamento entre ambas as organizações, a formal e a informal, numa abordagem múltipla. Assim sendo, os estruturalistas não alteram os conceitos em si da organização formal e informal. Para eles, a organização formal refere-se, geralmente, ao padrão de organização determinado pela administração (os esquema de divisão do trabalho e poder de controlo, as regras e os regulamentos de salários, controlo de qualidade). A organização informal refere-se às relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre o pessoal ou os trabalhadores, acima e além da formal (não só trabalham na mesma equipa, mas também são amigos).

Neste sentido, o estruturalismo pretende encontrar o equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano, constituindo um ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento moderno.

3.4.2. Recompensas Materiais e Sociais

Quanto às recompensas utilizadas pela organização para motivar as pessoas, os estruturalistas combinaram os estudos da teoria clássica e o das relações humanas. Salientam que tanto uma como outra são fragmentárias e parciais, concluindo que é grande a significação tanto das recompensas salariais como das sociais e que tudo o que se inclui nos símbolos de posição é

importante na vida de qualquer organização. Porém as recompensas sociais são menos eficientes com os funcionários de posições mais baixas do que com os de posições mais altas. Para o operário, por exemplo, um reconhecimento oficial pode tornar-se motivo da sua ridicularização pelos colegas.

Contudo, embora as recompensas sociais serem importantes, elas não diminuem a importância das recompensas materiais e salariais.

3.4.3. Diferentes Enfoques da Organização

De acordo com a teoria Estruturalista, as organizações podem ter origem a partir de dois modelos:

- **Modelo Racional**, como sistema fechado, baseado na natureza e na previsibilidade, dando ênfase ao controlo e planeamento, tendo como objectivo maximizar os lucros.
- **Modelo Natural**, como sistema aberto, onde existem interdependências entre o sistema e um ambiente mais amplo, havendo expectativa de incerteza e imprevisibilidade. O objectivo básico é a sobrevivência do sistema.

3.4.4. Diferentes Níveis da Organização

As organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridades, isto é, pela diferença de poder. As organizações são divididas em três níveis:

- **Nível institucional**, que abrange o mais alto grau de responsabilidade e de decisões, que interagem com o meio externo e delineiam as estratégias da organização;
- **Nível gerencial**, que transforma as decisões tomadas pelos superiores hierárquicos em planos e programas para que o nível técnico execute.
- **Nível técnico** é o que executa.

3.4.5. A diversidade das Organizações

Com esta metodologia pretendem aumentar o campo de análise da organização de forma a incluir diversas organizações – enquanto as teorias anteriores focalizaram as fábricas, os estruturalistas incluem várias organizações, desde pequenas a grandes empresas, privadas e públicas e empresas dos mais diversos tipos (organizações militares, religiosas, políticas.).

3.4.6. Análise Inter-Organizacional

Para os estruturalistas os fenómenos internos, são melhor compreendidos quando se conhecem os fenómenos externos que os provocam. Assim, 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 factores internos e externos.

3.5. TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Entre as várias organizações existentes existe grande variabilidade, contudo há características que permitem uma análise comparativa das mesmas. Para facilitar esta análise comparativa os autores estruturalistas desenvolveram a tipologia de organizações tentando classificá-las de acordo com características distintivas.

3.5.1. Tipologia de Etzioni

Este autor considera as organizações como unidades sociais com finalidade específica. São unidades artificiais, planeadas e deliberadamente estruturadas. De acordo com esta tipologia, as organizações atribuem recompensas e sanções que garantem a obediência às suas normas, regras e regulamentos. Estes meios de controlo classificam-se em físico, material ou simbólico.

Etzioni classifica as organizações tendo em conta o uso e significado da obediência segundo:

- Organizações coercivas, características de prisões e instituições penais;
- Organizações utilitárias como por exemplo o comércio e as corporações trabalhistas;
- Organizações normativas que incluem a igreja, as universidades, os hospitais e outras organizações políticas e sociais.

A desvantagem desta tipologia é dar pouca consideração à estrutura, à tecnologia e ao ambiente externo. É uma tipologia muito simples e unidimensional, baseada unicamente nos tipos de controlo.

3.5.2. Tipologia de Blau e Scott

Segundo estes autores as organizações deverão ser classificadas tendo em conta quem beneficia com a organização existindo assim quatro categorias, aquelas em que os beneficiários principais são os próprios membros da organização; os proprietários ou dirigentes da mesma; os seus clientes; e o público em geral.

Deste modo, tendo em conta os principais beneficiários, existem quatro tipos básicos de organização:

- Associações de benefícios mútuos, como cooperativas, sindicatos e consórcios;

- Organizações de interesses comerciais, tais como empresas privadas, sociedades anónimas ou sociedades de responsabilidade limitada;
- Organizações de serviços como hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agencias sociais;
- Organização de estados como de que são exemplo os correios, as instituições jurídicas e penais, de segurança pública e saneamento básico

Esta tipologia tal como a de Etzioni é simples e unidireccional.

3.6. OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS

Um objectivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir. É um estado que se procura, que não se possui.

As funções dos objectivos organizacionais são indicar uma orientação que a organização deve seguir; justificar a sua existência e as suas actividades; avaliar a eficiência e rendimento da empresa; e verificar e comparar a produtividade da organização.

Existem cinco categorias de objectivos organizacionais:

- Objectivos da sociedade, que procuram preencher as necessidades da sociedade;
- Objectivos de produção que são definidos em função das necessidades do consumidor;
- Objectivos de sistemas que são traçados para os participantes da organização;
- Objectivos de produtos que se prendem com a qualidade e êxito dos produtos;
- Objectivos derivados que se relacionam com a variedade e inovação de produtos.

Um dos assuntos preferidos dos estruturalistas é as mudanças organizacionais. Para estes há uma íntima relação entre os objectivos organizacionais e o meio. Defendem que uma organização deve ter um conjunto de objectivos que não devem ser estático.

“As organizações vivem num mundo humano, social, político e económico”. Para os estruturalistas o ambiente é constituído pelas outras organizações que formam a sociedade. A interacção entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para compreender o Estruturalismo.

3.7. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos. Segundo os estruturalistas não há harmonia de interesses entre patrões e empregados.

Existem vários tipos de situações que provocam os seguintes tipos de conflito:

- Conflito entre a Autoridade do Especialista (conhecimento) e a Autoridade Administrativa (hierarquia);
- Dilemas de organização segundo Blau e Scott;
- Conflitos entre linha e assessoria (“staff”).

3.8. APRECIÇÃO CRÍTICA DO ESTRUTURALISMO

Aspectos positivos:

O estruturalismo facilita uma abordagem múltipla na análise das organizações, porque é a convergência das várias teorias, nesta teoria organização é vista como uma unidade social grande e complexa. O estruturalismo demarca duas grandes tendências teóricas muito importantes: a de conflito e a integrativa.

Conduz a uma ampla visão da organização, referindo os conflitos e antagonismos não só interpessoais mas também como parte da estrutura organizacional. Não existem dois tipos de organizações iguais, estas apresentam uma enorme variabilidade.

O aparecimento do estruturalismo estimulou o interesse no estudo de organizações não-industriais e não-lucrativas, o que significa uma consciencialização da inadequação dos conceitos administrativos derivados exclusivamente de empresas industriais.

É uma teoria de transição e mudança cujo campo está em grande crescimento e desenvolvimento, e que contribuiu consideravelmente para a evolução das Teorias Administrativas.

Aspectos negativos:

Os estruturalistas deixam de se preocupar com a forma como o indivíduo percebe a organização e o seu meio ambiente

O Estruturalismo não constitui uma teoria própria e perfeitamente distinta na teoria geral de administração. As tipologias organizacionais do Estruturalismo, baseiam-se apenas num princípio ou aspecto básico o que torna limitadas na sua aplicação prática. Estas tipologias são pouco específicas classificando as organizações em grupos, cujas características, são muito gerais e pouco discriminatórias. Bem como, simples e unidimensionais, factores estes que tornam, tanto a sua aplicabilidade, como a sua validade discutível.

3.9. APLICAÇÃO DA TEORIA ESTRUTURALISTA À ENFERMAGEM

A Teoria Estruturalista aplica-se à Enfermagem na medida em que, dentro das instituições hospitalares existe uma hierarquia organizacional, na qual cada enfermeiro tem funções bem definidas na estrutura organizacional em que se insere. Mas como fundamento básico do estruturalismo, o sucesso da instituição depende da coesão funcional dos seus membros.

Assim sendo, na maioria das unidades hospitalares a hierarquia verifica-se por exemplo, pela existência de Enf. Supervisor, Director, Chefe (de cada serviço), Especialista, Graduado, de Cuidados Gerais. O respeito a esta hierarquia é o que permite que a instituição funcione na sua plenitude.

O bom desempenho das funções de cada enfermeiro depende da qualidade laboral do seu superior, só assim se consegue um bom funcionamento da estrutura organizacional.

3.10. REFLEXÃO CRÍTICA DO GRUPO

Inserida no plano curricular do 4º ano de Enfermagem a unidade curricular de Princípios de Administração veio trazer novos conhecimentos até agora não explorados por nós alunos desta licenciatura. Foi-nos possível tomar consciência da importância da aplicação das teorias da administração na profissão que pretendemos exercer futuramente.

Apenas obedecendo a regras administrativas as organizações podem ter um bom funcionamento e resultados positivos, desejados pelos que nela participam e por aqueles a quem se destinam os seus serviços. Contudo nem todas as teorias permitem uma proveitosa administração.

Relativamente à Teoria que abordamos pudemos, através do seu estudos aprofundado, verificar que a sua aplicação não teria resultados positivos uma vez que descarta o meio em que as instituições se inserem e conseqüentemente as características dos indivíduos a que se dirigem. Uma vez que o enfermeiro deve ver o indivíduo de uma forma holística, consideramos que uma teoria que não leva em linha de conta o meio e seus indivíduos não será de produtiva aplicabilidade na profissão de Enfermagem.

Em relação ao trabalho escrito que realizamos, este despertou a nossa consciência para a necessidade de conhecer o funcionamento das organizações enquanto estruturas “vivas” com necessidades muito próprias e essenciais para o seu sucesso, e da importância de uma boa gestão de recursos para a satisfação as mesmas.

4. CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho escrito deparamo-nos com dificuldades inerentes à falta de conhecimento sobre as Teorias de Administração, bem como a todo o processo de investigação e organização que este acarretou. Consideramos contudo ter superado os obstáculos que fomos encontrando, conseguindo alcançar os objectivos a que nos propusemos quando iniciamos a elaboração deste trabalho.

A teoria que abordamos neste trabalho é fortemente criticada entre os estudiosos da administração ainda que tenha, na altura em que surgiu, tido uma enorme importância para a evolução das actuais teorias na medida em que tentou compilar as características positivas das suas teorias precursoras com são a Teoria Clássica, Burocrática e das Relações Humanas.

No que respeita à Teoria Estruturalista e sua aplicabilidade no exercício da profissão de Enfermagem podemos concluir que esta é na actualidade uma teoria obsoleta na medida em que, tem inúmeras limitações relativas ao facto de não levar em linha de conta a influência do meio externo no funcionamento das organizações de que são exemplo as unidades de saúde, que dependem consideravelmente do meio em que se inserem e dos indivíduos que pretende servir.

5. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Book.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- FREDERICO, Manuela; LEITÃO, Maria (1999). *Princípios de Administração para Enfermeiros*. Coimbra: Formasau.