

# ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

## Teoria da Burocracia

### Introdução

Max Weber, sociólogo alemão, publicou em 1947, um livro sobre as organizações da época, o qual ele chamou de Organizações Burocráticas.

As burocracias surgiram da necessidade que as organizações sentiram de ordem e exatidão das informações e procedimentos e das reivindicações dos trabalhadores por um tratamento justo e imparcial. O modelo burocrático surgiu como uma reação à crueldade, o nepotismo e os julgamentos tendenciosos e parcialistas, típicos das práticas administrativas desumanas e injustas do início da Revolução Industrial.

Os Dirigentes das organizações burocráticas – sejam proprietários ou não – possuem um poder muito grande e elevado de status social e econômico.

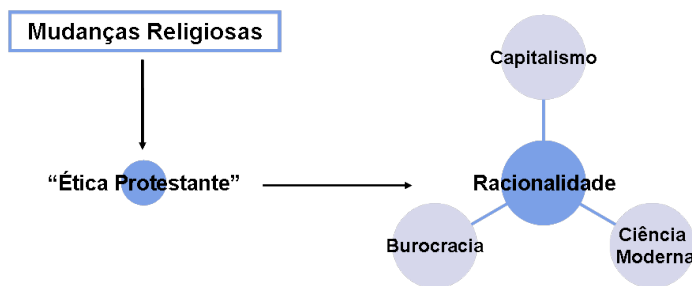
A visão estreita e limitada dos aspectos internos da organização passou a ser ampliada e substituída por uma visão mais ampla, envolvendo a organização e suas relações com outras organizações dentro de uma sociedade maior.

### Principais autores:

Max Weber, Emile Durkheim, Talcott Parsons e James Burnham.

### Origens

1. Fragilidade e parcialidade das teorias mecanicista e humanística;
2. Necessidade de um modelo de organização racional;
3. Crescente tamanho e complexidade das empresas;
4. Ressurgimento da Sociologia da Burocracia (Weber)



### Desenvolvimento da Burocracia

1. Desenvolvimento da economia monetária;
2. Crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado Moderno;
3. Superioridade técnica – em termos de eficiência – do tipo burocrático de administração.

### Funções da burocracia

**Especialização:** Objetiva o crescimento da produtividade;

**Estrutura:** Dá forma e conteúdo à organização;

**Previsibilidade:** Estabilização (por regras, regulamentos e estruturas, racionalização relações humanas) => previsão ≠ sociedade anárquica;

**Racionalidade:** Julgamentos segundo critérios gerais x capricho, prestígio ou extravagância;

**Democracia:** competência como única base para manutenção de um cargo ≠ regra-impedimento.

## Características da Burocracia

- Organização fundada em normas e procedimentos escritos (racionais, legais e exaustivos);
- Caráter formal das comunicações;
- Caráter racional e divisão do trabalho;
- Impessoalidade das relações;
- Rotinas e procedimentos padronizados;
- Escolha de pessoal baseada no mérito;
- Separação entre propriedade e administração;
- Profissionalização dos seus colaboradores;
- Completa previsibilidade de funcionamento;
- *Divisão do trabalho*: Tarefas simples para qualquer pessoa se especializar em tempo mínimo;
- *Hierarquia de autoridade*: Cadeia de comando com responsabilidades, deveres e privilégios específicos;
- *Racionalidade*: Seleção, promoção, adequação do desempenho do trabalho às qualificações;
- *Regras e padrões*: Decisões guiadas por regras, disciplina e controles;
- Compromisso profissional: administradores ganham salários fixos e não são donos dos negócios; gerentes treinados para melhor qualificação e eficiência organizacional;
- *Registros escritos*: continuidade e uniformidade de ação sobre transações da organização;
- *Impessoalidade*: regras e procedimentos aplicados de modo uniforme e imparcial.



## Vantagens da Burocracia

- Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.
- Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.
- Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.
- Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita.
- Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, a redução de custos e erros, pois as rotinas são definidas por escrito.
- Continuidade da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado.
- Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece o que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.
- Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados entre suas responsabilidades e as dos outros.
- Confiabilidade, pois o negócio é conduzido através de regras conhecidas, e os casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática.
- Benefícios para as pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas, podendo encarregar

### Modelo Geral da Burocracia

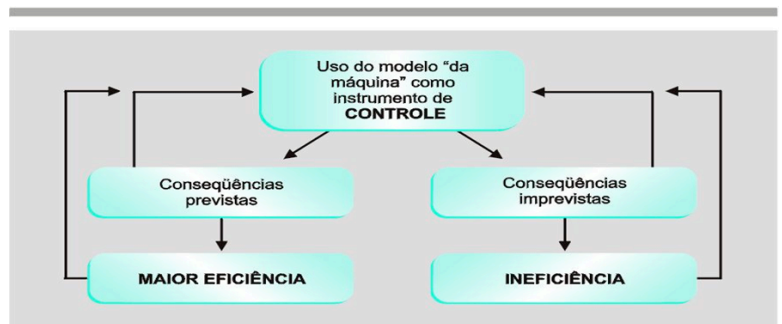
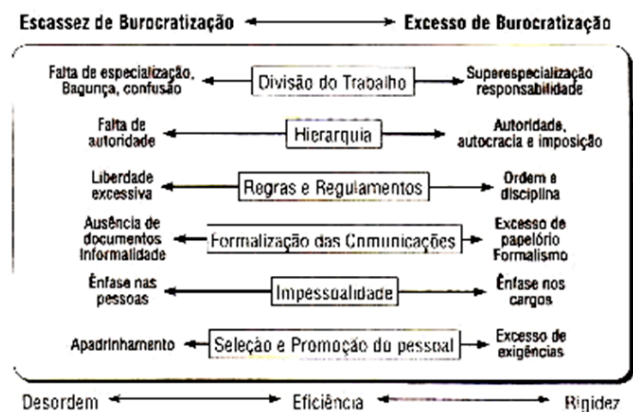


Figura 6.2 Modelo geral da burocracia.

### Os Graus de Burocratização



se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

### Disfunções da Burocracia

1. Interiorização das normas;
2. Excesso de formalismo e de “papelada”;
3. Resistência a mudanças;
4. Despersonalização do relacionamento;
5. Categorização do relacionamento;
6. Conformismo;
7. Exibição de sinais de autoridade;
8. Dificuldades com os clientes.

### A Burocracia de Weber:

- **Divisão do trabalho:** Tarefas simples para qualquer pessoa se especializar em tempo mínimo
- **Hierarquia de autoridade:** Cadeia de comando com responsabilidades, deveres e privilégios específicos
- **Racionalidade:** Seleção, promoção, adequação do desempenho do trabalho às qualificações
- **Regras e padrões:** Decisões guiadas por regras, disciplina e controles
- **Compromisso profissional:** administradores ganham salários fixos e não são donos dos negócios; gerente treinados para melhor qualificação e eficiência organizacional
- **Registros escritos:** continuidade e uniformidade de ação sobre transações da organização
- **Impessoalidade:** regras e procedimentos aplicados de modo uniforme e imparcial

### Apreciação Crítica da Teoria Burocrática – Defensores

- *“A burocracia é uma forma de organização superior a todas as demais que conhecemos ou que esperamos alcançar em futuro próximo” (Perrow);*
- *Proporciona uma forma racional de organizar pessoas e atividades no sentido de alcançar objetivos determinados;*
- *Proporciona uma abordagem descritiva e explicativa (teorias mecanicista, humanística e substantivista);*

### Apreciação Crítica da Teoria Burocrática – Opositores

- Excessivo racionalismo (Katz e Kahn);
- Mecanicismo excessivo e abordagem das organizações como sistemas fechados (Katz e Kahn);
- Conservadorismo (Michels e Von Mises);
- O burocrata comporta-se como um indivíduo ritualista, apegado a regras, e voltado para a concretização de objetivos (Merton)

### Críticas e ameaças à Burocracia

- Ênfase exagerada nas regras, procedimentos podem se tornar mais importantes em si do que para seus fins;
- Executivos podem desenvolver dependência do “status”;
- Sufocar a iniciativa quando não houver regras. Falta de flexibilidade e adaptabilidade a mudanças;

### A Burocracia ontem e hoje:

Segundo o conceito popular, a burocracia é entendida como uma organização lenta e vagarosa na qual o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes.

\_ O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à Organização.

\_ O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si.

\_ O conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o contrário: a burocracia é a organização eficiente por excelência.

\_ Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.



■ Comportamento burocrático oficiosos;  
 Relações impessoais podem levar a comportamentos estereotipados e à falta de sensibilidade para incidentes ou problemas pessoais.

### Ameaças

- Mudanças rápidas e inesperadas (boa para rotina);
- Crescimento em tamanho (tamanho leva à complexidade);
- Complexidade da tecnologia (diversificação e especialização);
- Ameaça psicológica, ocorrendo a partir de uma mudança no comportamento gerencial (ser humano; colaboração; ideais).

### Visão geral

<b>Ênfase</b>	Estrutura Organizacional
<b>Abordagem da Organização</b>	Organização Formal
<b>Conceito de Organização</b>	Sistema Social como conjunto de funções oficializadas
<b>Principais Representantes</b>	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michels.
<b>Características básicas da Gestão</b>	Sociologia da Burocracia
<b>Concepção do Homem</b>	Homem Organizacional



Alguns estudiosos foram buscar na obra do economista (já falecido) Max Weber inspiração para uma nova teoria, mais sólida e mais abrangente, que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Surgiu assim a *Teoria da Burocracia na Administração*

Emil Maximilian Weber (Max Weber) nasceu em Erfurt, Alemanha no dia 21 de abril de 1864. Era o filho mais velho de Max Weber, um jurista protestante e Helene Fallenstein, que era calvinista.

Em 1882 estudou Direito, Economia Nacional, Filosofia e História e em seguida, fez doutorado em Direito. Coube a Max Weber numa obra famosa ("A ética protestante e o espírito do capitalismo", 1904-5), relacionar esse comportamento morigerado com a ascensão do capitalismo. Weber não aceitava as teses de Marx sobre a "acumulação primitiva" apresentadas no "O Capital", que denunciava a rapinagem e a espoliação dos camponeses medievais ingleses, as bases primeiras daquele modo de produção.

### Comparação das Teorias Clássicas

TAYLOR Administração Científica	FAYOL Teoria Administrativa	WEBER Modelo Burocrático
<b>Características:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento em regras e rotinas</li> <li>• "Uma melhor maneira de fazer"</li> <li>• Motivação financeira</li> <li>• Divisão do trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das funções administrativas</li> <li>• Divisão do trabalho</li> <li>• Hierarquia</li> <li>• Autoridade</li> <li>• Equidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras</li> <li>• Impessoalidade</li> <li>• Divisão do trabalho</li> <li>• Hierarquia</li> <li>• Estrutura da autoridade</li> <li>• Racionalidade</li> </ul>
<b>Foco:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura da administração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização toda</li> </ul>
<b>Benefícios:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade</li> <li>• Eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura definida</li> <li>• Profissionalização dos papéis gerenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistência</li> <li>• Eficiência</li> </ul>
<b>Inconvenientes:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não consideração das necessidades sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco interno</li> <li>• Superenfaturação do comportamento racional dos administradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez</li> <li>• Lentidão</li> </ul>

Quadro 6.1 Comparação das teorias clássicas.

## Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista representa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. Representa também uma visão extremamente crítica da organização formal.

O movimento estruturalista teve um caráter mais filosófico na tentativa de obter a interdisciplinaridade das ciências.

Parte do conceito de estrutura, como uma composição de elementos visualizados em relação à totalidade da qual fazem parte.

Portanto por sua natureza todas as partes estão estruturadas (subordinadas uma a outra) de tal forma que alterações em qualquer delas implica em rever o todo.

### **Origem da Teoria Estruturalista**

As origens da Teoria Estruturalista na Administração foram as seguintes:

#### **A oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas incompatíveis entre si.**

Requeru uma posição que pudesse abranger os aspectos que eram considerados por uma e omitidos pela outra e vice-versa.

Busca ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal).

#### **A necessidade de visualizar "a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem grupos sociais".**

Precisam compartilhar alguns dos objetivos da organização (como a viabilidade econômica da organização), mas que podem incompatibilizar com outros (como a maneira de distribuir os lucros da organização).

#### **A influência do estruturalismo nas ciências sociais e sua repercussão no estudo das organizações.**

O estruturalismo teve forte influência nas ciências sociais, tais como: Filosofia, Psicologia, Antropologia, Matemática e Linguística, chegando até a teoria das organizações.

**Novo conceito de estrutura:** é o conjunto formal de dois ou mais elementos que subsiste inalterado mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relações.

#### **Conceito**

Estruturalismo é a teoria que se preocupa com o todo e com o relacionamento das partes na 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 suas características básicas.

#### **As Organizações**

As organizações são uma forma de instituição, predominante em nossa sociedade altamente especializada e interdependente. Elas passam por todos os aspectos da vida moderna e envolvem atenção, tempo e energia de numerosas pessoas.

Possuem uma estrutura interna e interagem com outras organizações.

“São concebidas como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Exemplos: Corporações, Exércitos, Escolas, Hospitais, Igrejas, etc...

Uma organização tem um objetivo, uma meta, e para que este seja alcançado com mais eficiência, é necessário que haja uma relação estável entre as pessoas, sendo estas relações sociais estáveis criadas deliberadamente, para atingir determinado fim.

Existe um tipo específico de organização, as chamadas organizações formais.

“... constituem uma forma de agrupamento social, que é estabelecido de uma maneira deliberada ou proposital para alcançar um objetivo específico. ...é caracterizada principalmente pelas regras, regulamentos e estrutura hierárquica que ordenam a relação entre seus membros”.

Isto estabelece um relacionamento formal entre as pessoas, reduzindo as imprevisibilidades do comportamento humano, regulando as relações entre as pessoas e facilitando a administração da organização.

Dentre as organizações formais existem as chamadas organizações complexas. Devido ao seu grande tamanho ou à natureza complicada das operações (como os hospitais e universidades), sua estrutura e processo apresentam alto grau de complexidade.

A convergência dos esforços entre as partes componentes (departamentos, seções) é dificultada por fatores como a diferenciação das características pessoais e ao enorme tamanho da organização.

### ***O Homem Organizacional***

O homem organizacional é aquele que desempenha diferentes papéis em diversas organizações e, para isto, precisa ter certas características de personalidade a saber:

***Flexibilidade:*** em função da diversidade de papéis desempenhados e as constantes mudanças que ocorrem na vida moderna;

***Tolerância às frustrações:*** para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre as necessidades organizacionais e pessoais;

***Capacidade de adiar as recompensas:*** é poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização em detrimento das preferências ou vocações pessoais;

***Permanente desejo de realização:*** ou seja, adaptação às normas que possibilitam o acesso a postos de carreira dentro da organização.

Tais características nem sempre são exigidas nas organizações em níveis máximos, sua aplicação dependerá das combinações e/ou composições de acordo com o tipo de organização e os cargos a serem ocupados; Porém é de grande valia de tenhamos conhecimento das mesmas para podermos nos adaptar mais rapidamente a tais exigências quando solicitadas.

A exigência de o homem relacionar seu comportamento com o de outras pessoas, visando atingir um objetivo, gera a organização social. Na organização social encontramos o elemento comportamento, gerado pelo estímulo e o elemento estrutura, que são categorias de comportamentos ou conjuntos de comportamentos agrupados. Nas organizações, as pessoas desempenham determinados papéis.

“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 de forma clara ou implicitamente (subentendido) estabelece para o indivíduo”.

Um indivíduo desempenha vários papéis, pois participa de diversas organizações e grupos, suportando, por isto, um grande número de normas diferentes. Estas normas são direcionadas para restringir o papel do homem, para uniformizar o comportamento de dois ou mais membros do grupo ou organização. Desta

forma, com um comportamento mais uniforme, o risco de surgirem conflitos é menor e a administração da organização torna-se mais fácil.

## **Organização Formal e Informal**

### **Conceitos e Exemplos:**

Enquanto a teoria clássica se concentra na organização formal, a teoria das relações humanas tem como objeto de estudo a organização informal.

A teoria estruturalista estuda o relacionamento entre ambas, buscando o equilíbrio entre as duas organizações formal e informal.

### **Organização Formal**

Refere-se geralmente ao padrão de organização determinado pela administração como o esquema de divisão de trabalho e poder de controle, regras e regulamentos de salários e controle de qualidade.

**Exemplo:** Empresas tradicionais com longo tempo no mercado, que tem como algumas características prêmios e punições.

### **Organização Informal**

Refere-se ao relacionamento interpessoal ou seja as relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre o pessoal ou os trabalhadores, acima e além da formal (trabalham em equipe e são amigos).

**Exemplo:** Empresas que estimulam a criatividade e o relacionamento entre as pessoas que fazem parte de toda a estrutura dando ênfase à motivação, podemos utilizar como exemplo empresas jornalísticas e de publicidade que utiliza métodos modernos de administração.

### **Tipologia das Organizações**

Não existem duas organizações iguais. As organizações são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade. Contudo, elas apresentam certas características que permitem classificá-las em certos grupos ou tipos. Essas classificações que denominaremos tipologias das organizações.

Para facilitar a análise comparativa das organizações, boa parte dos autores estruturalistas desenvolveu tipologias de organizações, tentando classificá-las de acordo com certas características distintas.

### **Tipologia de Etzioni**

Etzioni elabora sua tipologia de organizações, classificando as organizações com base no uso e significado da obediência. Para ele, a estrutura de obediência em uma organização é determinada pelos tipos de controles aplicados aos participantes. Assim, a tipologia das organizações, segundo Etzioni, é a seguinte:

- a) Organizações coercitivas: o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. Utilizam a força - latente ou manifesta - como o significado principal de controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser "alienativo" em relação aos objetivos da organização. As organizações coercitivas incluem exemplos como os campos de concentração, prisões, instituições penais etc.
- b) Organizações utilitárias: poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento tipicamente "calculativo", baseado quase exclusivamente

nos benefícios que esperam obter. O comércio e as corporações trabalhistas estão incluídos nesta classificação.

- c) Organizações normativas: o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização. Utilizam o controle moral como a força principal de influência sobre os participantes. Os participantes têm um alto envolvimento "moral" e motivacional. As organizações normativas são também chamadas "voluntárias" e incluem a Igreja, universidades, hospitais e muitas organizações políticas e sociais. Aqui, os membros tendem a buscar seus próprios objetivos e a expressar seus próprios valores pessoais.

A tipologia de Etzioni é muito utilizada em face da consideração que faz sobre os sistemas psicossociais das organizações. Contudo, sua desvantagem é dar pouca consideração à estrutura, à tecnologia utilizada e ao ambiente externo. Trata-se de uma tipologia simples e unidimensional, baseada exclusivamente nos tipos de controle.

### **Tipologia de BLAU e SCOTT**

Blau e Scott apresentam uma tipologia das organizações baseada no beneficiário, ou seja, de quem se beneficia com a organização.

Para Blau e Scott, há quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização formal:

- a) os próprios membros da organização;
- b) os proprietários ou dirigentes da organização;
- c) os clientes da organização;
- d) o público em geral.

Em função dessas quatro categorias de beneficiários principais que a organização visa atender, existem quatro tipos básicos de organizações:

- a) associação de benefícios mútuos: em que o beneficiário principal São os próprios membros da organização como as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos, os consórcios etc.;
- b) organizações de interesses comerciais: em que os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização como a maior parte das empresas privadas, sejam sociedades anônimas ou sociedades de responsabilidade limitada;
- c) organizações de serviços: em que um grupo de clientes é o beneficiário principal. Exemplos: hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais;
- d) organizações de Estado: em que o beneficiário é o público em geral. Exemplos: a organização militar, correios instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico etc.

A tipologia de Blau e Scott apresenta a vantagem de enfatizar a força de poder e de influência do beneficiário sobre as organizações, a ponto de condicionar a sua estrutura.

### **Objetivos Organizacionais**

Um objetivo organizacional é uma situação desejada que uma organização tenta atingir; um objetivo é um estado que se procura, e não um estado que se possui. A eficiência geral de uma organização é determinada pela medida em que essa organização atinge seus objetivos.

#### **Funções dos objetivos organizacionais:**

- pela apresentação de uma situação futura indica uma orientação que a organização procura seguir;
- os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização;



- os objetivos servem como padrões para avaliar o êxito da organização;
- os objetivos servem como unidade de medida para o estudioso de organizações que tenta verificar e comparar a sua produtividade.

Os objetivos são ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade. Dois modelos de organização:

- modelos de sobrevivência: quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem simplesmente existir e manter sua produtividade;
- modelos de eficiência: desenvolve objetivos que lhe permitem não apenas existir, mas também funcionar dentro de padrões de crescente eficiência.

O estabelecimento de objetivos por uma organização é intencional, é um processo de interação entre a organização e o ambiente.

### **Há cinco categorias de objetivos organizacionais:**

A) Objetivos da sociedade: o ponto de referência é a sociedade em geral, preenchendo as necessidades da sociedade. Ex: manter a ordem pública.

B) Objetivos de produção: o ponto de referência é o público que entra em contato com a organização. Ex: serviços a empresas.

C) Objetivos de sistemas: o ponto de referência é o estado ou maneira de funcionar da organização. Ex: ênfase nos lucros da organização.

D) Objetivos de produtos: o ponto de referência são as características dos bens e serviços produzidos. Ex: ênfase na variedade de produtos.

E) Objetivos derivados: o ponto de referência são os usos que a organização faz do poder originado na consecução de outros objetivos. Ex: serviços comunitários.

As organizações podem alterar seus objetivos, no processo de ajustamento a situações imprevistas. O objetivo de uma organização não é um só, e sim um conjunto de objetivos.

Há uma relação íntima entre os objetivos organizacionais e o meio, o que necessita uma constante reavaliação desses objetivos em face das alterações do meio ambiente e da organização.

### ***Ambiente Organizacional***

Ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização. Uma organização depende de outras organizações para seguir seu caminho e atingir seus objetivos. Assim, o importante não é somente a análise organizacional, mas também a análise interorganizacional, que está voltada para as relações externas entre uma organização e outras organizações no ambiente.

### **Dois conceitos para a análise interorganizacional:**

Interdependência das organizações com a sociedade: toda organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver. Algumas consequências da interdependência das organizações são : mudanças frequentes nos objetivos organizacionais à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo e um certo controle ambiental sobre a organização, o que limita sua liberdade de agir.

### **Cada organização precisa desenvolver estratégias para lidar com o seu ambiente. São elas:**

- Competição: forma de rivalidade entre duas ou mais organizações, mediada por um terceiro grupo; no caso de uma indústria, o terceiro grupo pode ser o comprador ou o fornecedor.

- Ajuste (ou negociação): estratégia que busca negociações para um acordo quanto à troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações; é uma decisão sobre o comportamento futuro que seja satisfatório para os envolvidos.

- Coopção (ou cooptação): processo para absorver novos elementos estranhos na liderança ou no esquema de tomada de decisão de uma organização, como um recurso para impedir ameaças externas à sua estabilidade ou existência.
- Coalização: refere-se à combinação de duas ou mais organizações para um objetivo comum; agem como uma só com relação a determinados objetivos.

Conjunto organizacional: cada organização ou classe de organizações tem interações com uma cadeia de organizações em seu ambiente, formando um conjunto organizacional. A organização que serve como ponto de referência é chamada organização focal e seu conjunto organizacional são medidas pelos conjuntos de papéis de seu pessoal que está voltado externamente para o contato ou ligação com outras organizações (chamado pessoal de fronteira).

Assim, inicia-se um novo ciclo na teoria administrativa: o gradativo desprendimento daquilo que ocorre dentro das organizações para aquilo que ocorre fora delas.

### **Conflitos Organizacionais**

Os estruturalistas discordam que haja harmonia de interesse entre patrões e empregados (como afirma a teoria clássica) ou de que essa harmonia deva ser preservada pela administração, através de uma atitude compreensiva e terapêutica, nivelando as condutas individuais (como afirma a teoria das relações humanas).

Ambas as teorias punham fora de discussão o problema conflito, provavelmente em decorrência de seu caráter prescritivo. Para os estruturalistas, os conflitos são os elementos geradores de mudanças e do desenvolvimento da organização.

Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, resolução, consentimento, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, desentendimento, oposição – o que significa conflito. O conflito é condição geral do mundo animal.

As fontes de conflitos podem ser caracterizadas dentro de um *continuum* que vai desde uma colisão frontal de interesses e completa incompatibilidade em um extremo, até interesses diferentes, mas não necessariamente incompatíveis em outro extremo.

Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização. As teorias administrativas anteriores ignoraram completamente o problema conflito-cooperação. Hoje consideram-se o conflito e a cooperação como dois aspectos da atividades social, estando inseparavelmente ligados na prática. Tanto que a resolução do conflito é muito mais vista como uma fase do esquema conflito-cooperação do que um fim do conflito. O pensamento administrativo tem-se preocupado profundamente com os problemas de obter cooperação e de sanar conflitos.

Uma das situações conflitivas típicas é a tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento como criar, cultivar e aplicar o conhecimento sem solapar a estrutura hierárquica da organização. Muitas vezes o conhecimento traz conflitos com a hierarquia.

Para Blau e Scott existem dois tipos de conflitos, em um processo fundamentalmente dinâmicos e dialéticos, importantes do desenvolvimento das organizações :

- O conflito entre a organização informal e a organização formal;
- O conflito existente na relação entre clientes e organização.

Para estes dois autores há uma relação de mútua dependência entre conflitos e mudanças, pois as mudanças precipitam conflitos e os conflitos geram inovações.

**O conceito de conflito e dilema** permite uma compreensão dos processos de mudança gerados internamente dentro de uma organização. Enquanto o conflito representa um choque de interesses antagônicos, o dilema representa uma situação em que se deseja atender a dois interesses inconciliáveis entre si: *o atendimento de um dos interesses impede o atendimento do outro.*

### Reflexões

- 1 - Na sua opinião, a teoria da Burocracia pode ser aplicada a qualquer tipo de organização? Por que?
- 2 - Qual sua opinião sobre a necessidade de papéis e documentos?
- 3 - Quais seriam as alternativas para agilizar uma empresa burocratizada?

### Referências:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7ª Ed. São Paulo: Campus, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

### Crônicas da Gestão

