

A DIMENSÃO ESTRUTURA NAS ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS: UM ENSAIO TEÓRICO

ANA CRISTINA BATISTA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

CAMILA RAFAELE MONTEIRO PONTES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

CARLOS ITALO DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

DIANA MARIA GOIANA ALVES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIANNE CORREA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

A DIMENSÃO ESTRUTURA NAS ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS: UM ENSAIO TEÓRICO

1 INTRODUÇÃO

O campo dos estudos organizacionais é visitado por pesquisadores que buscam conhecer mais sobre as práticas que envolvem as organizações e os indivíduos. A forma multifacetada como as organizações se apresentam hoje no início do século XXI é obra da mutação do pensamento humano, que evolui ao longo da história. Os atos de organizar, comparar, associar, discriminar e interpretar são frutos dos processos cognitivos próprios do homem, não diferentemente isso se reproduz em diversas frentes da vida, incluindo a organizacional (RAMOS; PAGOTTI, 2008).

Sobre a necessidade e a importância das teorias para a compreensão do mundo que nos circunda, Popper (1978) comenta como os modelos e proposições sedimentam o conhecimento por meio de representações que adquirem caráter científico e denotam verdade, tornando-se um terreno seguro para construção de pensamentos mais complexos. Dentro dos estudos organizacionais, as teorias seguem a mesma gradação do pensamento humano, desde os modelos clássicos à revolução industrial, em meados dos anos de 1840, até formas mais atuais, como por exemplo, a cibernética que data seu aparecimento bem próximo à segunda guerra mundial.

Sobre isso, Reed (1999) descreve que as teorias organizacionais nascem visando entender e sistematizar o trabalho fabril típico da segunda metade do século XIX. Suas implicações rapidamente transcendem as preocupações puramente empresariais e encontram forte aporte nas discussões paradigmáticas de como as organizações influenciam a si mesmas e a sociedade. A célebre máxima proferida pelo psicólogo alemão Kurt Lewin (1952), “[...] nada mais prático do que uma boa teoria [...]”, evidencia como o pensamento organizacional pode ser necessariamente instrumental. Quando não instrumentais essas teorias complementam a visão multifacetada das organizações e fornecem bases para o pensamento crítico sobre o mundo que nos circunda (MORGAN, 1996).

Assim, esse estudo se caracteriza como ensaio cujo objetivo é investigar a dimensão estrutura à luz das teorias organizacionais, tendo em vista a compreensão e reflexão de aspectos ligados ao desenho das organizações contidos e previstos nas definições de alguns pesquisadores do campo dos estudos organizacionais.

Nessa senda, Morgan (1996) fez a seguinte definição:

A organização é todas estas coisas ao mesmo tempo. É possível tentar decompor a organização em conjuntos de variáveis relacionadas, tais como variáveis estruturais, técnicas, políticas, culturais, humanas etc. Entretanto, é preciso lembrar que isto não faz justiça à natureza do fenômeno. Isto porque as dimensões estruturais e técnicas de uma organização são também simultaneamente humanas, políticas e culturais (MORGAN, 1996, p. 347).

Sobre tal afirmação ratifica-se que este estudo não desconsidera o olhar holístico sobre as organizações, ao contrário, admite-as com um conjunto de fenômenos políticos, culturais e, sobretudo sociais, que são resultado de um pluralismo teórico e humano (MORGAN, 1996; CALDAS; BERTERO, 2007; RAMOS, 2008). A justificativa para a construção textual sob uma única perspectiva jaz na busca das significações que a estrutura organizacional é capaz de carregar consigo, mas nunca assumindo que esses aspectos isolados são fundamentais para a compreensão das organizações.

O termo estrutura advém do latim *structura* tendo por conceito, organização, disposição e ordem dos elementos essenciais que compõem um corpo – concreto ou abstrato. A dimensão estrutura na teoria das organizações privilegia o estudo dos aspectos relacionados ao modo de

conceber as organizações. Por essa dimensão, tem-se em vista a análise e compreensão de aspectos ligados às representações das organizações contidas em cada teoria, bem como dos tipos de “arquitetura organizacional” previstos, explícita ou implicitamente, na mesma. Assim, fez-se necessária a descrição de variáveis como hierarquia, formatos organizacionais, formas de comando e subordinação, divisão de autoridade e responsabilidades, dentre outras.

Este ensaio se debruçou na análise da dimensão estrutura, no campo dos estudos organizacionais, sendo desenvolvido em uma perspectiva integralmente qualitativa, por ter o propósito de tentar compreender de forma detalhada os significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes de um universo (LAKATOS; MARCONI, 2009; MINAYO, 2013; VERGARA, 1998).

Essa dinâmica vale-se da leitura dos textos como discurso, a qual prioriza observar a presença do sujeito emissor no discurso em relação direta com seu interlocutor. Nessa perspectiva, a língua deixa de ser encarada como um meio de informação ou de referência ao real e passa a ser vista pelo contexto da influência e da interatividade dos seres discursivos na reconstrução da realidade, tendo sempre o cuidado de analisar dentre as entrelinhas textuais aquilo que não foi dito - os silêncios (GIL, 2004; PAULIUKONIS; GOUVÊA, 2012).

O ensaio teve como prioridade as abordagens: científica, clássica, burocrática, estruturalista, sistêmica, contingencialista e toyotista, acreditando que a partir de suas concepções é possível traçar uma discussão sobre as formas organizacionais, encontrando suas similaridades e pontos divergentes.

2 A DIMENSÃO ESTRUTURA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A literatura que permeia os estudos organizacionais está baseada em uma classificação de diferentes atributos que sustentam as diversas tipologias que compõem o ambiente organizacional. Assim, compreender a dimensão estrutura dentro das teorias organizacionais é partir para uma concepção teórica que enfatiza as categorias de acordo com o tipo de arranjo estrutural, vistos em estruturas burocrático-mecanicistas, orgânicas, matriciais ou departamentalizadas, conforme sejam as bases de autoridade, tamanho e resultados encontrados (MORGAN, 1996). Dessa forma, essa seção apresenta as principais abordagens organizacionais administrativas, em consonância com a lente teórica dos autores basilares que tangenciam a dimensão estrutura.

2.1 Taylorismo - Fordismo

A teoria da administração científica, iniciada por Frederick Taylor, reestruturou o processo de produção nas indústrias, no início do século XX, através da aplicação de princípios científicos ao modo de trabalhar. O processo produtivo passou, então, a ser planejado com rigor científico permitindo o controle da mão-de-obra em ritmos sistemáticos e uniformes, a rígida especialização das tarefas e a racionalização do processo produtivo, favorecendo o desenvolvimento das indústrias (MORGAN, 1996). Na concepção de Ramos (2008), Taylor é considerado como um dos que mais contribuíram para o desenvolvimento da estrutura de autoridade a partir do confronto da estrutura militar ou linear com a estrutura funcional, estabelecendo assim um padrão de produção a partir de uma supervisão fechada.

Nessa perspectiva, o taylorismo propõe tratar a organização cientificamente, com ênfase na especialização e divisão do trabalho, utilização de métodos científicos e fiscalização. Assim, de acordo com os princípios da teoria, Taylor (1995) expôs regras técnicas e normas de trabalho: (1) ao gerente cabia a tarefa de planejar e organizar o modo de trabalho, deixando aos trabalhadores a operacionalização; (2) utilização de métodos científicos para organizar e planejar a tarefa do operário; (3) seleção da pessoa ideal para o cargo; (4) treinamento eficiente;

(5) fiscalização do trabalhador a fim de garantir a execução da tarefa da forma correta. A aplicação desses princípios, através das regras técnicas e normas de trabalho, conduziu a uma estrutura sistematizada e a padronização do processo produtivo, onde o trabalhador produziria mais em menos tempo (MORGAN, 1996; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Morgan (1996), afirma que o enfoque da estrutura taylorista na administração era “dividir” o trabalhador, defendendo a separação entre a mente e o corpo, onde as funções eram simplificadas, de tal forma que facilitaria o treinamento, a supervisão e a substituição e diminuiria os gastos com trabalhador. Diante disso, constata-se que a proposta de Taylor consiste em uma estrutura de autoridade definida e específica entre os sujeitos e na divisão de responsabilidades (MORGAN, 1996; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Taylor (1995) propunha a supervisão funcional, como sendo a existência de diversos supervisores especializados em uma área com autoridade funcional sobre os mesmos subordinados, na qual o tipo de organização por excelência é a organização funcional. Diante disso, a característica mais marcante da administração funcional consiste no fato de que cada operário, em lugar de se pôr em contato direto com o seu superior, “[...] recebe orientação e ordens diárias de oito encarregados diferentes, cada um dos quais desempenhando sua própria função particular.” (TAYLOR, 1995, p. 90).

Seguindo as prescrições da administração científica, Henry Ford formulou e implantou o sistema fordista de organização do processo produtivo, caracterizado pela produção e consumo em massa e pela homogeneidade de produtos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Matos e Pires (2006) em sua narrativa sobre a administração clássica citam o trabalho de Ford e sua colaboração para os métodos de produção a partir da inclusão da tecnologia de linhas de montagem em esteiras como basilar à cadência do método produtivo. As suas experiências em termos de organização do trabalho com o objetivo da produção em massa, somente puderam ser realizadas sobre a plataforma da divisão técnica e minuciosa das funções e atividades entre numerosos agentes, conforme fora desenvolvido pelo sistema taylorista (MORGAN, 1996). Dessa forma, para organizar a produção em larga escala, foram feitas diversas experiências que exigiram a padronização dos produtos e dos processos produtivos de fabricação.

Motta e Vasconcelos (2006) comentam como o modelo fordista, fortemente embasado nos preceitos tayloristas, reflete em sua conjuntura características estruturais marcantes como a fragmentação do trabalho com separação entre concepção e execução das tarefas, o controle gerencial e a estrutura hierárquica rígida com as suas departamentalizações. A divisão de tarefas e a aceleração da execução obtida através da intensificação do trabalho na linha de montagem representaram uma expropriação do trabalho do operário que Taylor sempre defendeu.

Se a divisão de atividades entre vários trabalhadores, a eles limitados dentro de funções específicas, já estava bastante avançada na indústria com a expansão do sistema taylorista, a novidade introduzida por Ford com a linha de produção em série, as divisões das responsabilidades e das atividades de trabalho, aplicadas à transformação das matérias-primas ou insumos foram distribuídas entre vários operários fixos em seus postos, após terem sido suas intervenções subdivididas em tarefas cujo grau de complexidade foi elevado ao extremo da simplicidade (MORGAN, 1996).

As organizações com estrutura mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados e, portanto, não são planejadas para a inovação (MORGAN, 1996). Portanto, a departamentalização engendrada pelas divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e pessoas tende a criar barreiras e obstáculos.

Com isso, Azevedo (2015) compreende que no modelo taylorista/fordista havia uma estratificação hierárquica e laboral bastante delimitada, de maneira que os diferentes setores produtivos de uma fábrica não mantinham contato, senão pela intervenção da supervisão/gerência setorial as diferentes estratégias de comunicação ganham destaque na

consecução da adesão de operários aos novos processos. Entretanto, somente o modelo Fordista que apresenta unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela consolidação operário-massa, do trabalhador coletivo fabril.

2.2 Teoria Clássica - Fayolismo

Seguindo as tendências das doutrinas taylorista e fordista, a Escola Clássica, encabeçada por Henri Fayol, propôs uma abordagem baseada na capacidade administrativa dos gerentes, na estrutura e regras organizacionais. Enquanto os primeiros propunham tratar a organização das empresas cientificamente, com ênfase nas tarefas, no fayolismo a preocupação básica era com a estrutura organizacional, ou seja, a disposição dos setores da empresa e as relações entre os mesmos (FAYOL, 1989; MORGAN, 1996; MAIA, 2010).

A crença básica da teoria Clássica é a de que a administração é constituída por um conjunto de operações, ou funções essenciais, existentes em qualquer empresa e que se repartem entre a cabeça e os membros do corpo social. Na teoria de Fayol, os erros não eram decorrentes das falhas de operacionalização dos princípios da administração, portanto, a principal ideia era analisar e aperfeiçoar as regras e estruturas organizacionais e, a partir disso, os problemas seriam sanados (FAYOL, 1989; GODOY, 2010; MORGAN, 1996; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

No Fayolismo, a estrutura da organização passou a ser vista como um corpo social, que traz na sua formação os órgãos e os membros que o compõe, sendo a forma geral desse corpo social dependente, quase que exclusivamente, do número de agentes da empresa que são responsáveis pela formação estrutural da organização. Nessa perspectiva, para que o corpo social mantenha saúde e o bom funcionamento é necessário algumas condições, que Fayol nomeou de princípios, dos quais para a dimensão estrutura organizacional vale destacar: (1) Ordem; (2) Autoridade e Responsabilidade; (3) Disciplina; (4) Divisão de trabalho; (5) Hierarquia; (6) Unidade de Comando; (7) Unidade de Direção; e (8) Centralização (FAYOL, 1989). Caso esses princípios sejam implementados e examinados, chega-se ao tipo de organização de organograma hierárquico, precisamente definido e organizado, cujas partes interdependentes, se complementam e relacionam harmoniosamente (MORGAN, 1996). Essas mudanças estruturais produziram padrões de autoridades capazes de assegurar que os comandos fluíssem, de cima para baixo, de forma precisa.

Sobre os princípios basilares à estrutura do Fayolismo nas organizações, a unidade de ação, intitulada também como ordem, é defendida no modelo como necessária à convergência de ações a serem empregadas para o alcance dos objetivos propostos. Sendo, em suma, o conjunto de diretrizes que norteiam a ordenação de documentos ou pessoas em seus respectivos lugares ou cargos, objetivando alcançar um equilíbrio organizacional (SOUZA; AGUIAR, 2011).

Vergara (2003) discorre sobre o aspecto da departamentalização e a necessidade da separação de membros de uma organização que se dá pela modelagem dos cargos. As chefias exercem, por meio da autoridade, ações subordinantes para que sejam realizadas as tarefas que lhes competem e, posteriormente lhes serão cobradas. Fayol (1989) atrela autoridade à responsabilidade, comentando que ambas seriam indissociáveis e intrínsecas à administração, pois em qualquer lugar onde se exerça a autoridade nascerá uma responsabilidade.

A disciplina consiste no respeito às convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes, apresentando-se, naturalmente, sob os aspectos da obediência, da assiduidade, da atividade, da presença e dos sinais exteriores de respeito. Impõe-se tanto aos mais altos chefes quanto aos agentes mais modestos, permeando, portanto, toda estrutura hierárquica. Em contraponto, a indisciplina permite aos chefes a aplicação de certas sanções na possibilidade de impedir sua repetição. No Fayolismo, a existência de bons gerentes em todos os graus hierárquicos, clareza

nos convênios e aplicação de sanções penais judiciosamente, são os meios mais eficazes para se estabelecer e manter a disciplina (FAYOL, 1989; SOUSA; AGUIAR, 2011).

A divisão do trabalho tem a finalidade de garantir o aumento da produção com a especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica. À medida que o funcionário (operador ou gerente) atinge um grau de especialização na função, adquire habilidade, precisão e segurança na realização das tarefas e, conseqüentemente, aumenta o rendimento. Assim, aplicada a todas as funções, operárias e gerenciais, permitia maior atenção e esforço somente aos objetivos essenciais à realização das tarefas e, conseqüentemente, levava à especialização das funções e à separação dos poderes (FAYOL, 1989; GODOY, 2010).

Fayol buscou trabalhar orientado em uma série hierárquica bem definida, demonstrando os elementos constitutivos de cada nível, de tal maneira que cada função era desempenhada de forma restrita por cada trabalhador, identificando suas capacidades individualmente. A estrutura dos órgãos era dividida na linha vertical (autoridade) e horizontal (departamentalização) e, ainda, em órgãos de staff e órgãos de linha, tendo uma série hierárquica como: operários, contramestres, chefes de oficina, chefes de divisão, chefe de serviço e diretor (FAYOL, 1989).

A empresa para o Fayolismo apresenta unidades de comando, na qual, um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contraordens. Já a unidade de direção estabelece um só chefe e um só programa para a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos. Caso esses princípios sejam violados, haverá o comprometimento da ordem, da disciplina e da estabilidade, sendo fonte perpétua de conflitos em todos os níveis da organização (FAYOL, 1989; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

No seu formato organizacional, a Teoria Clássica desenvolve de forma centralizada as atividades da organização e sua autoridade, tendo como linha de comando a defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa, mantendo assim a ordem em toda a organização e preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar (MORGAN, 1996; MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Apesar de a empresa ser vista como um sistema orgânico (corpo social), aberto e dialético, que se movimenta conforme as condições internas e externas, o modelo de Fayol apresentava aspectos de um sistema fechado, ou seja, mecânico, previsível e determinístico (BRAVERMAN, 1987).

2.3 Burocracia

A concepção da metáfora da máquina e a visão da natureza humana forneceram fundamentos para novas formas de gestão que possibilitasse um enfoque mais amplo e completo tanto das formas de organização da empresa quanto dos seus participantes. O desenvolvimento e crescimento das organizações deixava clara a necessidade de um modelo de organização racional, mais bem definido, que fosse capaz de permitir a integração de todo conhecimento concebido até então (CROZIER, 1981; MADEIRA; PEREIRA, 2011).

Nesse contexto, a teoria da burocracia emerge no campo dos estudos organizacionais, graças aos estudos do sociólogo Max Weber sob a perspectiva do estruturalismo fenomenológico, que busca enxergar na sociedade seu comportamento mais puro, objetivando os fatos sociais para observá-los antes mesmo de submetê-los a conceituações científicas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; MOTTA, 1985).

A burocracia traz consigo a concepção de um caráter racional organizacional, onde suas premissas seguem regras, finalidades, meios e impessoalidade objetiva – onde há igualdade de tratamento para todos – por isso o seu surgimento e difusão apontaram para uma concepção global de efeito “revolucionário” por todas as áreas, inclusive o da estrutura dos sistemas sociais. Neste processo, a burocracia anulou formas estruturais da dominação que não tinham caráter racional, sendo sua estrutura articulada a partir de métodos administrativos que

racionalizam e organizam os sistemas sociais transformando os modelos burocráticos (BRESSER PEREIRA; MOTTA, 2003; WEBER, 1994).

Assim, a racionalidade passou a ser um elemento diferenciador entre as organizações racionais-burocráticas e outras estruturas existentes. O sistema burocrático era mais eficiente uma vez que pressupõe o comportamento dos indivíduos, sendo essencial para o estabelecimento de metas e planejamento das ações da organização (GREY, 2010; SILVEIRA, 2008). Vinculadas à estrutura social, as organizações burocráticas têm como característica a recriação ampliada das condições de produção em uma dada sociedade, em um dado sistema econômico. O seu papel social se manifesta concretamente no exercício do controle social, que se torna possível pelas relações de poder sendo, portanto, a “burocratização” o meio que formaliza e coordena o comportamento dos indivíduos por meio de critérios impessoais e métodos racionais para atingir os objetivos organizacionais almejados (GREY, 2010; MOTTA; VASCONCELOS, 2006; MOTTA, 1985).

Na concepção weberiana, a coordenação do comportamento humano acontece por meio do exercício da autoridade racional-legal, cuja obediência é assegurada por meio de um processo formal, e ao mesmo tempo lógico. Assim, nas organizações, as regras, os procedimentos e os deveres são formulados e impostos a todos os indivíduos. A aplicação desses princípios resulta em uma organização burocrática caracterizada pela definição de regras e um modelo hierárquico rígido. Na burocracia racional o poder efetivo assume a forma de uma pirâmide “racionalizada”, onde cada nível tem uma função bem definida.

Motta e Vasconcelos (2006) e Sennett (2006) apontam que as representações da estrutura burocrática weberiana aplicada às organizações pode ser brevemente resumida em três níveis (estratégico, tático e operacional), com suas respectivas responsabilidades. Logo, à medida que ascendem ao topo dessa cadeia organizacional, diminuem o número de pessoas e há um incremento do poder legalizado de controle; em contrapartida, quanto mais próximo da base da pirâmide, maior o número de indivíduos subordinados e com menor autoridade legitimada (GREY, 2010; MOTTA, 1985; SENNETT, 2015).

Nesse sentido, Motta e Vasconcelos (2006) corroboram com os preceitos de Weber (1994) ao comentar como a burocracia busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada, sendo baseada na existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos.

A divisão de tarefas é feita racionalmente, baseando-se em regras específicas a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização: os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos, que se aplicam igualmente a todos, de acordo com seu cargo ou função; existe uma hierarquia definida por regras explícitas, e as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites.

Ramos (2008) aborda o modelo burocrático weberiano ao comentar sobre como sua estrutura é organizada de forma nitidamente hierarquizada, com ausência de mando discricionário, onde os funcionários têm papéis e funções bem desenhadas, o processo decisório é realizado pelas autoridades superiores e capilarizado pela organização até os cargos mais inferiores.

Em contraponto, Morgan (1996) comenta que os modelos organizacionais postulados por diversas teorias organizacionais, incluindo a burocracia, são na verdade pressuposições que acabam ganhando centralidade em função de sua popularização e número de adeptos. A metáfora mecanicista – que assemelha as organizações a máquinas com alta produtividade, trabalho ininterrupto e livre das imperfeições humanas – advinda desde os estudos de Taylor (1995) e Fayol (1989), encontra força nos preceitos weberianos e estudo sobre os paradigmas e metáforas organizacionais, de Burrell e Morgan (1979), posicionam a teoria burocrática dentro do paradigma funcionalista, em função de seu caráter determinístico e empirista.

2.4 Estruturalismo

Em consonância às ideias da metáfora mecânica, surge a abordagem estruturalista, tomando como base a concepção de que a organização é considerada em todos os seus aspectos como uma só estrutura, fornecendo uma visão integrada da mesma, de modo a analisar as influências de aspectos externos sobre a organização, o impacto de seus próprios aspectos internos, e as múltiplas relações que se estabelecem entre eles (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; SOUZA *et al.*, 2016).

O estruturalismo é visto como uma abordagem geral que está presente em diversos ramos de estudos: pedagogia, filosofia, sociologia, porém com variações distintas, em que cada área defende seu posicionamento teórico. Os estudos organizacionais trazem em seus postulados um parecer discordante sobre a existência de uma relação harmoniosa entre a chefia e os empregados e que essa harmonia também deve ser preservada pela gestão por meio de atitudes compreensivas. Ao contrário do que pregava as teorias da administração científica e relações humanas, os estruturalistas reconhecem a existência dos conflitos nas organizações, como um processo social fundamental e inevitável, podendo ser reduzidos, mas não eliminados. Sua minimização pode conduzir ainda a uma verificação do poder e ao aperfeiçoamento dos sistemas e procedimentos administrativos à situação real (ETZIONI, 1967; PAGÉS; BONETTI; GAULEJAC; DESCENDRE, 2006; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

As tentativas de objetivar a realidade – por meio dos estudos de Ferdinand Saussure, e, posteriormente, de Cassier (1946) – incorporaram intenções subjetivas aos significados que sustentam os construtos simbólicos. Nessa perspectiva, o cientista recorre a este embasamento de forma paradigmática para estabelecer relações concretas entre o mundo subjetivo e objetivo (CALDAS; BERTERO, 2007).

A metáfora do organismo surge como uma alegoria coesa para o campo das teorias organizacionais. Este termo veio com o propósito de se referir a qualquer sistema de partes mutuamente interligadas e dependentes, constituídas com o intuito de compartilhar uma vida comum, e focalizar sua atenção sobre a natureza das atividades. Assim, são fortes e claras as ligações entre a metáfora do organismo e grande parte da teoria contemporânea das organizações, que busca enfatizar a ideia de que a organização tem necessidades ou funções imperativas que devem ser satisfeitas para que essa relação com o ambiente tenha êxito, como é o caso do estruturalismo que se encontra dentro dessa seara metafórica orgânica que procura explicar o funcionamento, a partir de um estudo comparativo com as premissas da biologia e da ciência social (CALDAS; BERTERO, 2007; MORGAN, 1996).

Na relação entre a organização e seu ambiente, a atenção está voltada para a influência dos processos ambientais. As recompensas materiais e sociais são também relevantes, pois afetam o desempenho do empregado, logo o estruturalismo combina o estudo de ambas. Por fim, o campo da análise das organizações era restrito apenas às empresas industriais passando a ser ampliado com o intuito de incluir outros tipos de organizações, como igrejas, prisões, escolas, dentre outros (ETZIONI, 1967).

Os estruturalistas comparam a organização como um sistema construído e em constante relação com seu ambiente. Dando ênfase a abordagem comparativa, Etzioni (1967) tomou como base o poder empregado pelos superiores para controlar e orientar os subordinados com relação a esse poder. Nessa linha, pôde construir uma tipologia de organizações, na qual se combinam um aspecto estrutural, uma vez que se baseia nos tipos e na distribuição de poder, e um aspecto motivacional, em que se fundamenta nas diferentes formas de compromisso dos participantes com a organização. O primeiro tipo é orientado para organizações coercitivas, sendo esse o principal meio de controle dos participantes dos níveis mais baixos da organização; o segundo tipo refere-se às organizações utilitárias, que utilizam a remuneração como principal meio de

controle; o terceiro caracteriza as organizações a partir da denominação normativa, que se valem do poder institucionalizado como forma de controle dos níveis mais ínfimos; e por fim, o quarto tipo que se refere a organizações que constituem tipos híbridos ou organizações duais, onde suas formas de controle variam da necessidade de coesão grupal (ETZIONI, 1967). Motta e Vasconcelos (2006) enfatizam que:

A contribuição do estruturalismo à teoria das organizações parece indiscutível pela consolidação da incorporação iniciada pelos behavioristas, dos estudos de outros tipos de organizações, que não as empresas, bem como pela ênfase nova nas relações entre as partes da organização, tais como grupos e outros elementos formais e informais, os vários níveis hierárquicos, as recompensas e incentivos sociais e materiais, além do destaque dado às relações entre a organização e seu ambiente, que preparou o campo para a análise baseada na teoria geral dos sistemas abertos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 157).

Para Etzioni (1967, p.80), essa perspectiva mais extensa e equilibrada da organização, não só encoraja o desenvolvimento de um estudo não valorativo – nem a favor da administração, nem a favor do operário – da análise, mas também amplia seu campo, a fim de incluir todos os tipos de organizações e todos os elementos que a compõem, além de enriquecer o estudo de qualquer elemento isolado, fornecendo o contexto para colocá-lo e pontos de referência para julgar sua importância em relação à organização.

2.5 Sistêmica

Baseada no desenvolvimento da metáfora do organismo, a teoria geral dos sistemas surgiu da percepção de que certos modelos, princípios e conclusões eram válidos para várias ciências, visto que, todas usavam objetos que podiam ser compreendidos como sistemas, fossem eles de qualquer tipo. Nesse contexto, o biólogo Ludwing Von Bertalanffy propôs a Teoria Geral dos Sistemas cuja tarefa seria conceber princípios gerais aplicáveis a todo tipo de sistema – independente da natureza dos elementos que os compõem e as relações ou forças existentes entre eles – sendo capaz de interligar as diferentes disciplinas científicas (BERTALANFFY, 1975; MORGAN, 1996; MOTTA, 1986).

Com base nos fenômenos biológicos, Bertalanffy (1975) apresentou o modelo de sistema aberto, compreendido como um conjunto complexo de elementos em constante interação e em relação contínua com o ambiente. Assim, sob a metáfora biológica, a organização apresenta características semelhantes às de um organismo vivo, como a de crescimento, diferenciação, competição, ordem hierárquica, dominância, controle, etc. Nessa perspectiva, pode-se pensar nas organizações como organismos vivos de sistemas abertos, mantendo-se em um contínuo fluxo ordenado de processos com o ambiente, em uma relação apropriada e necessária para sua sobrevivência (BERTALANFFY, 1975; MOTTA, 1986).

O sistema organizacional pode, portanto, ser compreendido como um processo de entradas e saídas, envolvido pelas forças externas que provocam mudanças nas práticas organizacionais, na estrutura e tarefas, afetando o sistema como um todo, além de ser capaz de desenvolver respostas apropriadas. Em um contexto organizacional, a análise dos sistemas abrange homens, máquinas, processos de trabalho, edifícios, entrada de matérias-primas e saída de produtos, valores monetários, dentre outros aspectos, podendo dar respostas definidas e indicações práticas (BERTALANFFY, 1975; MORGAN, 1996).

Sobre a concepção de hierarquia é possível citar o sistema organizacional composto por agrupamentos de subsistemas, que se distinguem entre sistemas de ordem superior e inferior, mas todos ligados a um sistema maior, que coordena as atividades e processos interacionais (BERTALANFFY, 2009; LAWRENCE; LORSCH, 1973). Na visão de Costa, Freitas e

Andriotti (2007), essa distinção entre níveis varia de acordo com o ponto de vista que se observa a organização, uma vez que determinados sistemas podem ser considerados subsistemas se sob outra perspectiva. Sobre as fronteiras e delimitações dos espaços físicos ou funções, Katz e Kahn (1987) comentam como sua existência se caracteriza de maneira pouco formal, já que um dos pressupostos da teoria sistêmica é a de permeabilidade entre os subsistemas.

Assim, a organização não possuía estrutura no sentido usual do termo, a partir da concepção de autonomia física identificável e permanente (KATZ; KAHN, 1987). Sua estrutura só podia ser identificada como um ciclo de eventos que procurou desenvolver em uma linha adequada à abordagem sistêmica das organizações, definindo estrutura como ciclo de eventos paralelos ou tangenciais que ocorrem em um sistema social. Desse modo, em termos gerais, a estrutura de uma organização difere em natureza daqueles sistemas físicos e biológicos, que eram considerados inseparáveis para seu funcionamento (ANTONELLO; GODOY, 2011; BERTALANFFY, 1975).

Diante do modelo sistêmico, as organizações passaram a se distinguir dos demais sistemas sociais em decorrência do seu alto nível de planejamento, já que apresentavam padrões de relacionamento. Em função disso, passaram a elevar também o nível de controle, que incluía pressões ambientais, valores e expectativas compartilhadas, pois essa troca com o ambiente acabava reduzindo a variabilidade desses padrões, que partiam da concepção da veracidade da aplicação de regras, cuja violação implica em penalidades. Sendo assim, um dos pontos importantes da teoria é a boa compreensão dos conceitos de papéis, normas e valores, sendo articulados como principais componentes de um sistema social (KATZ; KAHN, 1987; MOTTA, 1971; MORGAN, 1996).

2.6 Contingencialismo

Dentro da concepção de sistemas, a abordagem contingencial leva, em sua essência, as implicações da metáfora do organismo ao visualizar as organizações tanto em termos da rede de relações internas, quanto em termos das relações externas, existente entre a organização e seu ambiente. A história da abordagem contingencial à análise das organizações emerge, a partir, da década de 1960, sob a perspectiva de que a organização é por natureza sistêmica. (DONALDSON, 1999; LAWRENCE; LORSCH, 1973; MOTTA; VASCONCELLOS, 2006; MORGAN, 1996).

Apoiada nos estudos de Woodward (1958), Burns e Stalker (1960), Lawrence e Lorsch (1973), Chandler Junior (1962) e os experimentos de Aston (1969), a teoria da contingência baseia-se essencialmente em como as organizações se estruturam em resposta a estímulos ambientais, demonstrando que não há uma unicidade na estrutura organizacional que seja considerada efetiva para todas as organizações. O desenvolvimento da estrutura diversifica-se a partir de determinados fatores contingenciais, tais como estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Nesse contexto, essas características retratam a influência do ambiente em que a organização está inserida, e, portanto, para ser representada a organização necessita adaptar sua estrutura a seus fatores contingenciais e, assim, ao ambiente. (DONALDSON, 1999; LAWRENCE; LORSCH, 1973).

Considerada por alguns autores como a primeira pesquisadora a propor a teoria da contingência, Joan Woodward (1958) abordou a tecnologia como a chave explicativa da estrutura organizacional. Um aspecto importante do seu trabalho foi a conceitualização da estrutura enquanto mecânica e orgânica e que o avanço da tecnologia leva primeiro a uma estrutura mais mecanicista e depois a uma estrutura mais orgânica. Em um contexto geral, seu estudo utilizou aspectos específicos da estrutura organizacional, tais como, o número de níveis de autoridade entre o topo e a base, amplitude de controle dos supervisores, forma de definição de deveres,

volume de comunicações escritas e extensão da divisão de funções entre especialistas (DONALDSON, 1999; MOTTA, 1976; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

As ideias de Burns e Stalker (1960) seguem a mesma linha de Woodward, pois tem o intuito de corroborar sobre o entendimento das relações entre ambiente e empresa propondo a existência de dois sistemas organizacionais, o mecânico e o orgânico. No primeiro modelo, influenciado pela burocracia weberiana, as organizações estariam inseridas em um ambiente relativamente estável, dada essa característica, suas estruturas seriam embasadas em uma hierarquia bem definida, com clara divisão de trabalho, centralização das decisões e enfoque nas regras e procedimentos e com pouca comunicação entre os setores em nível horizontal. O segundo modelo contempla as organizações orgânicas, inseridas em um ambiente instável de grandes mudanças mercadológicas ou tecnológicas, apresentando um ajuste contínuo das relações de trabalho, descentralização das decisões, hierarquia flexível com interação e comunicação vertical e horizontal (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; MORGAN, 1996).

Os estudos de Lawrence e Lorsch (1973) também contribuíram para o enfoque contingencial enfatizando a conexão existente entre as características estruturais e as várias condições ambientais existentes fora da empresa, buscando descobrir que estilo de organização as empresas devem adotar para lidar com as diferentes condições que o ambiente estabelecia (DONALDSON, 1999; LAWRENCE; LORSCH, 1973; FAGUNDES *et al.*, 2010).

Usando uma metáfora biológica, Lawrence e Lorsch (1973), veem a empresa como o corpo humano, composto por diferentes órgãos vitais, integrados por meio de um sistema central (sistema nervoso e o cérebro) e que, para sobreviver, tenta se adaptar ao seu ambiente externo. No contexto organizacional, a diferenciação descreve as distinções na orientação e no formalismo da estrutura, demonstrando, portanto, a necessidade de adequar os estilos de organização entre as unidades existentes às características do seu ambiente. Já a integração é descrita como “[...] a qualidade do estado de colaboração existente entre departamentos necessários para realizar a unidade de esforço de acordo com as exigências do ambiente.” (LAWRENCE; LORSCH, 1967, p. 28). Portanto, a relação diferenciação e integração seria o esforço unificado para interligar os diferentes departamentos entre si. A ideia de integração não pode ser alcançada de forma racional e mecânica, conforme proposto pelas primeiras teorias, mas sim pela resolução dos conflitos existentes através de meios integradores (LAWRENCE; LORSCH, 1973; MORGAN, 1996).

Em uma linha um pouco distinta das concepções de Lawrence e Lorsch (1967), o historiador Alfred Chandler Junior (1962) apresentou um estudo para a evolução da teoria contingencial, propondo que a estrutura organizacional decorre da estratégia, sendo o tipo mais complexo de estrutura, resultado do conjunto de ações em sucessão de várias estratégias básicas que resulta em alterações ambientais e exige uma nova estrutura, ou pelo menos sua reformulação, para que a empresa opere de forma eficiente, ou seja, o ritmo de transformação do ambiente era o grande propulsor das modificações estratégicas e estruturais (CHANDLER JUNIOR, 1962; LAWRENCE; LORSCH, 1973; FAGUNDES *et al.*, 2010).

Em síntese, a teoria da contingência apresenta uma ampla contribuição teórica com uma visão diferenciada das organizações em relação às teorias tradicionais. Aborda a natureza sistêmica (sistemas abertos), os modelos estruturais mais apropriados e sua relação com as condições ambientais.

2.7 Toyotismo

Embora o modelo toyotista não seja uma teoria organizacional como as demais mencionadas neste ensaio, seu sistema contribui significativamente para uma melhor compreensão das muitas formas de desenhos estruturais, haja vista suas peculiaridades estéticas e organizacionais.

A primeira crise do petróleo (1973) foi considerada um ponto de inflexão na direção da expansão dos mercados e crescimento industrial. Esse impacto anulou a capacidade competitiva das companhias industriais, que estavam estruturadas em um modelo de produção em massa. Assim, a Toyota Motor Company e o sistema Toyota de produção emergem no Japão após a segunda guerra mundial, idealizados pelos esforços de Taiichi Ohno, Shingeo Shingo e Eiji Toyoda para reinserir a indústria automobilística japonesa no mercado local e mundial. Seu modelo de produção alternativo rompeu com algumas premissas do gerenciamento convencional americano/europeu, tendo como características, por exemplo, o *just-in-time*, método que utiliza apenas a quantidade de suprimentos necessários à produção (BATISTA, 2008; OHNO, 1997).

A premissa de autonomia (aqui não sinonimizada a ausência do trabalho humano, mas sim com suas devidas intervenções e contribuições) teve impacto direto no desenho da organização: consolidou a existência de máquinas para a execução de tarefas anteriormente desempenhadas por funcionários na linha de produção, dessa forma o número de operadores foi reduzido, sendo necessária apenas a execução de trabalhos técnicos de reparo e manutenção do maquinário.

A figura do operário passa por transformações profundas, uma vez que não mais desempenha tarefas específicas e fixas, mas passa a atuar de forma dinâmica e multifuncional junto à linha de montagem. O layout convencional das linhas de produção foi reestruturado em linhas paralelas ou em “L” para fazer com que os trabalhadores pudessem desempenhar mais de uma tarefa no mesmo ambiente – não havendo necessidade de investimentos adicionais para implantação de estruturas, maquinários e espaços físicos – passando de trabalhadores especializados em uma única tarefa para trabalhadores com diferentes habilidades (OHNO, 1997; WOOD JUNIOR, 1992).

Sobre as estruturas hierárquicas descritas no modelo toyotista é possível comentar sobre seu caráter bem definido com forte delimitação entre cargos: alta administração, supervisores/gerentes e operários, com graus diferentes de autoridade. Ohno (1997) compara a organização empresarial a um corpo humano que tem suas funções guiadas por um sistema nervoso que comanda suas ações – o cérebro – em sua analogia à cúpula de diretores da empresa e ao processo de tomada de decisões. No entanto, comenta também sobre a necessidade da existência de um sistema nervoso autônomo que, em suma, seria a descentralização do poder de decisão até os níveis hierárquicos mais baixos e operacionais da empresa.

A respeito do sistema de produção em *just-in-time*, seu principal objetivo é a não existência de estoques, sejam como matérias-primas ou produtos finalizados no fim da linha de produção. Portanto, o *layout* ou desenho de estruturas para o estoque padrão é desnecessário; apenas o que é necessário ao processo produtivo deve estar à disposição do maquinário e do pessoal encarregado. A ausência de estoques e a nova dinâmica de abastecimento de suprimentos à linha de montagem implicam em um novo arranjo. Nesse modelo, os membros da organização devem trabalhar em regime de cooperação, em um arranjo que possibilite o abastecimento dos suprimentos segundo o método utilizado. Para isso, o *kanban*, instrumento impresso de comunicação fabril entre instâncias e setores da empresa, auxiliava na operacionalização dos sistemas de autonomia e o *just-in-time*, realizando a dinâmica organizacional necessária (OHNO, 1997).

Entender a lógica toyotista é debruçar-se em uma ideologia orgânica da administração capitalista sob a mundialização do capital, adequando as necessidades industriais a uma crise estrutural de superprodução pautadas em uma nova base técnica de produção capitalista. O sistema Toyota foi considerado como o “momento predominante” do novo complexo de reestruturação que atingiu as empresas capitalistas e que possuiu como nexos essenciais, a captura da subjetividade do trabalho pela lógica do capital (ALVES, 2000).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse ensaio teórico teve por objetivo investigar a dimensão estrutura a luz das teorias organizacionais, tendo em vista a compreensão e reflexão de aspectos que compõem o desenho das organizações.

Embora esse estudo tenha se proposto a analisar de forma unidimensional a evolução do pensamento em administração por meio do delineamento do que as teorias organizacionais postulam sobre a estrutura das organizações, é importante ressaltar que este conhecimento é, na verdade, fruto da influência de diversos aspectos sociais e organizacionais, como seu contexto histórico, o entendimento sobre o papel e a importância das pessoas dentro das organizações, as diversas mudanças de perspectiva sobre a natureza do trabalho e evoluções tecnológicas.

Ao se analisar a dimensão estrutura no campo dos estudos organizacionais, constata-se que as estruturas organizacionais se desenvolveram estimuladas pelos pensamentos de cada época. Neste sentido, é possível citar as teorias científica, clássica, burocrática e o toyotismo, que apresentam uma estrutura formal deliberadamente planejada, com formas de autoridade e divisão de responsabilidades bem definidas. Assume-se nesse ínterim a perspectiva das organizações como instrumentos de dominação do homem, utilizando exemplos como a gaiola de ferro weberiana e introduzindo assim os elementos metafóricos amplamente utilizados, tanto nas teorias organizacionais como nos discursos textuais dos pesquisadores mencionados neste estudo.

Sob o advento das teorias estruturalista, sistêmica e contingencial as organizações passam a ser vistas como sistemas abertos, adaptáveis às necessidades ambientais e com uma abordagem múltipla de estruturas formais e informais. É importante ressaltar que, no tocante a estrutura organizacional, tais teorias apresentam similaridade ao não prescreverem de forma explícita um modelo hierárquico, uma estrutura formal ou até mesmo suas formas de comando e arranjo. Nessa perspectiva, este estudo encontrou certa dificuldade na definição do escopo estrutural das organizações segundo tais vertentes, uma vez que apresentam estrutura móvel, adaptável e flexível, norteadas segundo suas necessidades circunstanciais ou ambientais.

Comparações sobre as estruturas dos sistemas Ford e Toyota podem ser feitas a partir de suas similaridades, como por exemplo, a existência de um desenho hierárquico bem definido com divisão dos papéis operacionais e gerenciais, e a padronização das tarefas ao longo da linha de montagem. No entanto, as estruturas organizacionais desses modelos se diferenciam justamente em função dos seus métodos produtivos. A fabricação em *just-in-time* implica em severas mudanças estruturais, passando a nortear as mudanças necessárias à produção, como o desaparecimento de estoques, a reconfiguração das linhas de montagem e a adaptação do trabalho operacional.

Faz-se necessário, ainda, abordar as metáforas organizacionais fortemente presentes em algumas teorias. Morgan (1996) considera que as metáforas são paradigmas imprescindíveis ao entendimento das organizações e de situações importantes pertencentes ao mundo e ao sistema social. Assim, constata-se que as metáforas modificam-se gradativamente conforme evolui a compreensão dos arranjos organizacionais.

Com ênfase no sistema mecanicista, presente na teoria clássica, as organizações são vistas como máquinas em que várias partes estão interligadas e cada uma desempenha um papel claramente definido. Apesar da utilização do termo máquina, Fayol compreende que a estrutura da organização pode ser vista como um Corpo Social, que traz na sua formação os órgãos e os membros que o compõem, fundamentando assim, a sua preocupação em coordenar e harmonizar os esforços desde os operários à alta administração.

Já o toyotismo enxerga na direção o cérebro da organização, mas admite a necessidade de uma estrutura adaptável, capaz de capilarizar as tomadas de decisão por toda estrutura organizacional de forma descentralizada, como um sistema nervoso. Nessa perspectiva, o

pensamento mecanicista arraigado nos princípios de disciplina, ordem e controle se difere das abordagens que admitem as organizações como sistemas, sejam eles abertos ou não.

A metáfora das organizações vistas como um corpo, presente nas teorias Estruturalista e Sistêmica, defende a ideia de que a organização deve ser entendida como um organismo, com partes interdependentes, onde reunidas em um arranjo estruturado tornam-se subordinadas ao todo. Apesar da Teoria Sistêmica, partilhar desse entendimento, é importante ressaltar a dinâmica de trocas entre organização e ambiente, assemelhando-a, assim, a um organismo vivo. Acredita-se que esse estudo contribui teoricamente para compreensão da evolução das teorias organizacionais de forma multifacetada, à medida que fornece um aprofundamento e um novo olhar para o desenho das organizações. Entende-se que todos os aspectos ligados à “arquitetura organizacional”, como hierarquia, formas de comando, formatos organizacionais, divisão de autoridade e responsabilidade contidos em cada teoria foram determinantes para o processo de aperfeiçoamento das estruturas, desde as bases taylorista até as formas então vigentes.

REFERÊNCIAS

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookmam, 2011.

AZEVEDO, J. A. **Centralidade da atividade de comunicação e de trabalho**: um estudo da comunicação em fábricas recuperadas por experiências autogestionárias. 2015. 280 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-25112015-104143/pt-br.php>. Acesso em: 26 jun. 2019.

BATISTA, E. Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. *In*: SIMPÓSIO LUTAS SOCIAIS NA AMÉRICA LATINA, 3., 2008, Londrina. **Anais...** Londrina: [s. n.], 2008.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimentos e aplicações. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRESSER PEREIRA, L. C.; MOTTA, F. C. P. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. Burlington: Ashgate Publishing Company, 1979.

CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CASSIER, E. **Language and myth**. New York: Dover, 1946.

CHANDLER JUNIOR, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press, 1962.

COSTA, R. S.; FREITAS, H.; ANDRIOTTI, F. K. Uma reflexão sobre o uso da teoria sistêmica para a compreensão do fluxo da informação nas organizações. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2007.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático do ponto de vista da teoria das organizações**. [S. l.: s. n.], 1981.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. Tradução de Marcos Amatucci. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 105-133.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

FAGUNDES, J. A.; PETRI, M.; LAVARDA, R. B.; RODRIGUES, M. R.; LAVARDA, C. F.; SOLLER, C. C. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão e Regionalidade**, v. 26, n. 78, p. 53-63, set./dez. 2010.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, R. Análise de discurso. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2004. cap. 10. p. 244-270.

GODOY, J. M. T. O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford. **Revista Esboços**, Florianópolis, v. 17, n. 24, p. 37-70, dez. 2010.

GREY, C. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEWIN, K. **Field theory in social science: selected theoretical papers by Kurt Lewin**. London: Tavistock, 1952

MADEIRA, G. S.; PEREIRA, M. Desenhando estruturas organizacionais: das burocracias de Weber e Mintzberg às organizações contemporâneas. *In*: CONVIBRA: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011. **Anais eletrônicos...** [S. l.: s. n.]: 2011. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2477.pdf. Acesso em: 30 maio 2019.

MAIA, V. I. Administração científica e clássica: a visão dos homens que construíram a base da gestão organizacional moderna. **Revista digital FAPAM**, Pará de Minas, v. 2, n. 2, p. 85-98, nov. 2010. Disponível em: www.fapam.edu.br/revista. Acesso em: 24 ago. 2019.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto contexto – enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 508-514, set. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01047072006000300017&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 de ago. 2016.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2013.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia?** São Paulo: Abril Cultural/Brasiliense, 1985.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

MOTTA, F. C. P. Teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Rev. Adm. Emp.**, 1971.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. V. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **Práticas de poder na gestão de pessoas: autonomia controlada e domínio ideológico**. Tradução Maria Cecília Pereira Tavares e Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 2006.

PAULIUKONIS, M. A. L.; GOUVÊA, L. H. M. Texto como discurso: uma visão semiolinguística. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo**, v. 8, n. 1, p. 49-70, jan./jun. 2012.

POPPER, K. **Three Worlds**. Ann Arbor: University of Michigan, 1978. Disponível em: http://tannerlectures.utah.edu/_documents/a-to-z/p/popper80.pdf. Acesso em: 15 dez. 2016.

RAMOS, A. G. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília, DF: Conselho Federal de Administração, 2008.

RAMOS, M. T. O.; PAGOTTI, A. W. Avaliando o pensamento operatório em futuros professores. **Avaliação escolar e formação de professores**. Campinas: Alínea, 2008.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, cap. 1, p. 61-98.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 16. ed. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2015.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVEIRA, V. N. S. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p.1107-1130, out./dez. 2008.

SOUZA, A. V. O.; ALANO, J.; GANZER, P. P.; DORION, E. C. H.; OLEIA, P. M. Teoria Estruturalista: uma visão do conflito organizacional. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 1, p. 2-11, 2016.

SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. C. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. **RAM: Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 204-227, fev. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16789712011000100008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 7 set. 2016.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. H. C. **Impacto dos direitos dos consumidores nas práticas empresariais**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3. ed. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1994.

WOOD JUNIOR, T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 4, set./out. 1992.