



Teoria Estruturalista: uma visão do conflito organizacional.

Ariane Vanessa de Oliveira de Souza
Mestranda do PPGA da UCS (Caxias do Sul)
arianevds@yahoo.com.br

Juliana Alano
Mestranda do PPGA da UCS (Caxias do Sul)
julialano@hotmail.com

Paula Patrícia Ganzer
Doutoranda do PPGA da PURRS
ganzer.paula@gmail.com

Eric Charles Henri Dorion
Prof. Dr. do PPGA da UCS (Caxias do Sul)
echdorion@gmail.com

Pelayo Munhoz Oleia
Prof. Dr da UCS e FEEVALE
Pelayo.olea@gmail.com

Resumo: Ao estudar organizações sob a visão estruturalista, realiza-se uma análise dos fatores que compõe o contexto organizacional e verifica-se a integração e interdependência desses fatores. Este ensaio teórico abordou a teoria estruturalista a partir da visão dos autores Amitai Etzioni (1976; 1980) e Peter Blau e Richard Scott (1970), sob as perspectivas de relação entre estrutura, pessoas, tipos de organização e o conflito organizacional. A partir disso, este ensaio teórico objetivou identificar e discutir a existência de pontos em comum entre os autores, por meio do estudo da teoria estruturalista a partir da visão do conflito organizacional, abordado pela literatura. A revisão de literatura identificou a existência de pontos em comum entre os pensadores incluídos no trabalho como as contribuições do estruturalismo para as organizações, bem como diferenças, que situam-se principalmente no que se refere aos tipos destas organização. Esses debates envolvem, ao mesmo tempo, questões teóricas e sociais. A partir deste ensaio teórico, foi possível observar que o ponto comum entre os pensadores Etzioni, Blau e Scott foi o pensamento nas contribuições do estruturalismo para as organizações, e a partir disso permear a discussão desta observação juntamente com a opinião dos autores.

Palavras-chave: Teoria Estruturalista. Conflito. Organizações.

1. Introdução.

Grande parte da teoria organizacional moderna postula um mundo distinto e diverso de organizações e procura explicar a transformação entre estas em termos de estrutura e comportamento (CALDAS; BERTERO, 2007). A teoria das relações humanas foi uma tentativa de introdução das ciências do comportamento na teoria administrativa através de uma filosofia humanística a respeito da participação do ser humano na organização. Contudo a partir da década de 50 esta teoria entrou em decadência, pois se de um lado combateu a teoria clássica, por outro não proporcionou os alicerces adequados de uma nova teoria que a pudesse substituir.

A oposição entre a teoria clássica e a teoria das relações humanas criou um conflito dentro da administração. Entretanto surgiu a teoria estruturalista que representa um desenvolvimento da teoria clássica e uma aproximação à teoria das relações humanas. Representa também uma visão crítica da organização formal. O estruturalismo ampliou o estudo das interações dos grupos sociais iniciado pela teoria das relações humanas, para os das interações das organizações sociais. Da mesma forma como interagem os grupos sociais, também interagem as organizações (ETZIONI, 1980).

Uma das grandes contribuições da teoria das relações humanas foi o estudo de Hawthorne. No início da década de 20, Mayo (1959) tentou correlacionar a produtividade, com as condições físicas de trabalho, na *Western Electric Company*, em Chicago. Após três anos de intervenção, concluiu que o fator psicológico tinha alta influência no nível de produtividade do grupo, porém não conseguiu correlacionar variáveis físicas ou normativas de trabalho, em condições padrão, com a produtividade. De acordo com Etzioni (1980) a pesquisa de Mayo inspirou uma série de estudos que puseram em dúvida, todas as afirmações e autores clássicos. As organizações a partir da teoria das relações humanas passaram a dar ênfase nas relações informais de trabalho.

Por outro lado, as relações formais não deixaram de ser menos importantes, para Perrow (1972), o desenvolvimento de organizações formais é decorrente da necessidade de especialização, de controlar influências de fatores externos e de lidar com um ambiente mutável e instável. Segundo o autor, para fazer frente aos problemas criados pelo contexto ambiental dos seus membros, as organizações desenvolveram métodos, que nada têm a ver, diretamente com o processo produtivo em si, ou seja, nada têm com o trabalho do operário, no que se refere à matéria prima, recebidas por ele.

Outros estudos têm mostrado que parte da estrutura organizacional é explicada por outras variáveis do ambiente, influência que se dá através do processo de interação da organização com o ambiente. As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos (PARSONS; JONES, 1960).

Ao estudar a organização sob a óptica estruturalista faz-se uma análise de todos os fatores que compõe o todo organizacional, verifica-se a integração e interdependência desses fatores. 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 denominam-se tipologias das organizações (ETZIONI, 1980). Outro aspecto importante nas organizações sociais são os conflitos considerados elementos geradores das mudanças e do desenvolvimento da organização. A partir disso surgiu o objetivo deste ensaio, discutir o papel do conflito no cenário de todas estas teorias, seja no ambiente interno ou externo ou em relações formais ou informais dos diferentes tipos de organizações de trabalho.

Etzioni (1976; 1980) e Blau e Scott (1970) abordam a teoria estruturalista e pretende-se trazer uma breve abordagem entre esta teoria sob as perspectivas de relação entre estrutura, pessoas, tipos de organização e o conflito organizacional.

O ensaio está estruturado em seções, a segunda seção aborda a fundamentação teórica do ensaio, onde é descrita a teoria estruturalista, de acordo com os autores, e também onde são descritas as abordagens da teoria estruturalista sob a perspectiva dos conflitos organizacionais, na terceira seção seguem as considerações finais e, por fim seguem as referências utilizadas para o embasamento do ensaio teórico.

2. Referencial Teórico.

2.1 Teoria Estruturalista.

A teoria estruturalista surgiu da necessidade de encontrar o equilíbrio entre as divergências da teoria clássica e a teoria das relações humanas. Na primeira teoria, dentre vários estudiosos encontra-se Fayol com a abordagem das funções gerenciais com ênfase na estrutura formal da empresa e adoção de princípios administrativos pelo alto escalão, por conseguinte o foco estava na gerência.

Já os estudiosos da teoria das relações humanas como Kurt Lewin que realizou o estudo dos grupos, Elton Mayo com a motivação dos indivíduos, Oliver Sheldon com a responsabilidade social das empresas, Alfred Marrow observou o clima de trabalho capaz de satisfazer as necessidades do trabalhador, Ordway Tead com a compreensão do comportamento administrativo a partir do conhecimento da natureza humana, Mary Follett e a importância das relações individuais na organização e o reconhecimento das motivações dos trabalhadores, dentre muitos outros, que levaram em consideração as relações informais do trabalho, bem como as relações externas (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

No Quadro 1 pode-se observar as diferenças entre as teorias da administração clássica e das relações humanas.

Quadro 1 – Diferenças entre as teorias da administração clássica e relações humanas

Administração Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como máquina	Trata a organização como grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações entre as pessoas
Confiança nas regras e regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e <i>staff</i>	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Adaptado de Etzioni (1976) e Ferreira, Reis e Pereira (1997).

Observa-se que a administração clássica trabalha sob a lógica da organização formal, as tarefas são ressaltadas, a autoridade possui linhas claras, dando pouca ou nenhuma importância às pessoas. “A organização formal refere-se, geralmente, ao padrão da organização determinado pela administração: o esquema de divisão de trabalho e poder de controle, as regras e regulamentos de salários, multas, controle de qualidade, etc.” (ETZIONI 1980, p. 67).

Por outro lado, a organização informal refere-se às relações sociais que se desenvolvem entre o pessoal ou os trabalhadores, acima e além da forma determinada pela organização, que se alargam em consequência de influência mútua entre o programa organizacional e as pressões das relações interpessoais entre os seus participantes (ETZIONI, 1980). Desta forma, a teoria das relações humanas trata a organização como um grupo de pessoas com necessidades diferentes e que precisam ser motivadas.

A partir deste cenário percebe-se que as duas teorias são opostas e antagônicas o que possibilita a reflexão de que os dois extremos podem realmente causar conflitos nas organizações. Dessa forma surgem questionamentos baseados nestas teorias, de que forma estas teorias podem contribuir para a administração? Como olhar criticamente para estes extremos e aplicar da melhor forma sua contribuição para a ciência?

Segundo Morgan (1996) os empregados são pessoas com necessidades complexas que necessitam ser satisfeitas a fim de levarem vidas plenas e saudáveis, bem como desempenharem eficazmente o seu trabalho. Pela abordagem tradicional, pressupõe-se que a principal meta de uma empresa seja de natureza econômica, tendo como objetivo a otimização do lucro e do patrimônio. Contudo como sistema aberto, a empresa encontra-se em constante interação com os meios que a cerca, sofrendo influências e deixa transparecer a importância do papel social que tem a desempenhar. Se por um lado seu objetivo final é aquisição do lucro, por outro o mesmo só se torna legítimo, na medida em que entende os interesses do meio social ao qual esta se insere, criando políticas de interesses idênticas, reconhecidas e valorizadas por sua missão maior que é servir a sociedade (ETZIONI, 1980). Dessa forma a organização pode perceber que não é possível priorizar somente o lucro acima de tudo, e nem mesmo sua função social como único objetivo de uma organização.

A partir das lacunas da teoria clássica e da teoria das relações humanas, surge a teoria estruturalista na década de 50. “A ideia do estruturalismo é considerar a organização em todos os seus aspectos como uma só estrutura, fornecendo uma visão integrada da mesma: analisar as influências de aspectos externos sobre a organização, o impacto de seus próprios aspectos internos, as múltiplas relações que se estabelecem entre eles”. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997, p. 52). Os autores estruturalistas procuram inter-relacionar as organizações com o seu ambiente externo, que é a sociedade maior, ou seja, a sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre elas.

Historicamente o termo estruturalismo foi cunhado a partir de estudos linguísticos. Em 1916, o linguista francês Ferdinand Saussure, desenvolveu um procedimento teórico que consistia em estudar a língua como uma estrutura, isto é, como um conjunto de elementos que estabelecem relações formais. Alguns anos depois outros estudiosos também fizeram suas contribuições e influenciaram as ciências sociais.

Etzioni (1980) trata sobre a abordagem múltipla do estruturalismo as dividindo em cinco: 1) Formal e Informal; 2) O Campo dos Grupos Informais; 3) A Organização e Seu Ambiente; 4) Recompensa Material e Social; e 5) Fábricas, Igrejas, Prisões e Escolas. Os estruturalistas estudam o relacionamento entre ambas as organizações: a formal e a informal, em uma abordagem múltipla. A Teoria Estruturalista trabalha as relações formais e informais dentro e fora da organização. Os estruturalistas não alteram os conceitos da organização formal e informal, sendo formal tudo o que estiver expresso no organograma como hierarquia, regras, regulamentos, controle de qualidade e informal as relações sociais.

No que tange os grupos informais o trabalho não é de interesse central da vida dos trabalhadores, mas se encontra valor afetivo quando se estuda as experiências sociais gerais. Quanto à organização e o ambiente, são os processos ambientais que detêm a atenção. Logo, as recompensas materiais e sociais também precisam ser discutidas uma vez que ambas são consideradas relevantes e afetam diretamente a motivação do trabalhador. E por fim, o campo de estudo foi ampliado, até surgir os estudos da teoria estruturalista, as organizações pesquisadas eram apenas as empresas industriais, passando estudar também as igrejas, as prisões, as escolas, dentre outros. De modo geral, a teoria estruturalista procura encontrar o equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano que constitui o ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento moderno (ETZIONI, 1980).

O estruturalismo está voltado para o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo, isto é, a totalidade, a interdependência das partes e o fato de o todo ser maior do que a soma das partes, sendo uma de suas características principais (BLAU; SCOTT, 1970; ETZIONI, 1980; FERREIRA; REIS; PEREIRA 1997; THIRY-CHERQUES, 2008, VIET, 1967).

Genericamente, “A estrutura é um conjunto ou grupo qualquer de elementos relacionados entre si, segundo regras determinadas. Para que haja estrutura é necessária: a) que existam

outras relações entre as partes além da simples justa posição. b) que cada parte tenha uma de suas propriedades pertencer à totalidade” (THIRY-CHERQUES, 2008, p. 10).

Além da estrutura, as pessoas também foram fonte de análise nesta perspectiva considerando que as organizações sociais são consequências da necessidade que estas têm de relacionar-se e juntar-se com outras a fim de poder realizar seus objetivos. Dentro da organização social, as pessoas ocupam papéis, sendo que o papel prescrito para o indivíduo é reforçado pela sua própria motivação em desempenhá-lo. Cada pessoa pertence a vários grupos e organizações, e desempenha diversos papéis, ocupam posições e suportam grande número de normas e regras diferentes (ETZIONI, 1976). Por conseguinte, as pessoas fazem parte das organizações, por isso elas estão no centro entre a estrutura e as tipologias e são elas que são impactadas diretamente pelo conflito organizacional.

Enquanto a teoria clássica caracteriza o "*homo economicus*" e a teoria das relações humanas, "o homem social", a teoria estruturalista focaliza o "homem organizacional", ou seja, o homem que desempenha papéis em diferentes organizações. Na sociedade das organizações, moderna e industrializada, aparece a figura do "homem organizacional" que participa simultaneamente de várias organizações (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

Segundo Etzioni (1980) não existem duas organizações iguais, elas são sempre diferentes entre si e apresentam grande variedade, mas elas apresentam certas características que permitem classificá-las em certos grupos ou tipos, sendo que essas classificações são as tipologias das organizações. Para facilitar a análise comparativa das organizações, estudiosos do estruturalismo desenvolveram estas tipologias.

O autor Etzioni (1980) foi um dos pesquisadores que desenvolveu tipologias e examinou como o envolvimento individual com uma organização e o tipo de poder predominante, interagem para explicar o consentimento ao poder, conforme pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipologia de Etzioni

Tipo de Organizações	Tipos de poder	Ingresso e permanência dos membros	Envolvimento pessoal dos membros	Exemplos
Organizações Coercitivas	Coercitivo	Coação, imposição, força, ameaça e medo	Alienativo, com base no temor	Prisões e penitenciárias
Organizações Normativas	Normativo	Convicção, fé, crença e ideologia	Moral e motivacional auto expressão	Igrejas, hospitais e universidades
Organizações Utilitárias	Remunerativo	Interesse e vantagem percebida	Calculativo Busca de vantagens	Empresas em geral

Fonte: Adaptado de Etzioni (1976).

Nas organizações coercitivas o poder é imposto pela força física ou controles baseados em prêmios ou punições. Nas organizações utilitárias o poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utiliza-se a remuneração como base principal de domínio. E nas organizações normativas o poder baseia-se no consenso sobre objetivos e métodos da organização. Assim, o controle moral influencia os participantes devido ao elevado envolvimento éticos (ETZIONI, 1980).

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997) os autores Blau e Scott (1970) ao estudarem as organizações formais enquanto organizações rigidamente estabelecidas para atingir determinadas finalidades, ressaltam que as evoluções das empresas que se tornaram grandes indústrias levaram o foco do indivíduo para o grupo. Desta forma, classificaram sua tipologia das organizações segundo os seus beneficiários principais.

Quadro 3 – Tipologia de Blau e Scott

Tipo de Organização	Beneficiário principal	Exemplos
Associação de beneficiários mútuos	Os próprios membros da organização	Associações profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consórcios
Organização de interesses comerciais	Os proprietários ou acionistas da organização	Sociedades anônimas ou empresas familiares
Organizações de serviços	Os clientes	Hospitais, universidades, organizações religiosas e filantrópicas, agências sociais
Organizações de Estado	O público em geral	Organização militar, correios e telégrafos, segurança pública, saneamento básico, organização jurídica e penal

Fonte: Adaptado de Blau e Scott (1970, p. 58)

Percebe-se que diferente de Etzioni (1976) os autores não colocam o poder como uma característica para classificar os tipos de organização. Conforme informações do Quadro 3, Blau e Scott (1970) dividiram as organizações em quatro tipos, sendo a associação de beneficiários mútuos, formados pelos próprios membros das organizações, as organizações de interesse comerciais compostas pelos seus proprietários ou acionistas, as organizações de serviços constituídas pelos clientes e por fim as organizações de Estado formado pelo público em geral.

As diferentes formas de categorizar as organizações podem possibilitar diferentes análises e conclusões ao utilizar a teoria estruturalista. Essa categorização sofre influência dos conflitos gerados por diferentes visões sobre as organizações e isso tudo é o que enriquece as teorias. Visões diferenciadas, conflitos pessoais e interorganizacionais colaboram para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão.

2.2 A Organização e seus Conflitos.

Os conflitos são presentes em todos os ambientes, organizacionais ou não, pois sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergências de ideias, objetivos, entre outros fatores. O papel do conflito no estruturalismo é também um ponto de convergência entre os autores Etzioni (1976; 1980) e Blau e Scott (1970). Os estruturalistas discordam de que haja harmonia de interesses entre patrões e empregados (como afirmava a teoria clássica) ou que essa harmonia deve ser preservada pela administração por meio de uma atitude compreensiva e terapêutica (como afirmava a teoria das relações humanas).

Para os estruturalistas, os conflitos embora nem todos desejáveis, são elementos geradores das mudanças e da inovação na organização. O conflito organizacional é um produto de processos dinâmicos em constante modificação dentro de uma estrutura (WISINSKI, 1994). Ou “conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis”. (BERG, 2010, p. 1).

O campo geral do conflito recebeu aumento do interesse nas ciências sociais, ciências políticas, comunicações, escolas de negócios e outros programas profissionais. Além disso, o campo de resolução de conflitos cresceu para incluir a resolução de litígios, arbitragem, negociação coletiva e de outras intervenções de terceiros em uma situação conflituosa. Por fim, tem havido um crescimento na literatura acadêmica sobre conflitos intergrupo, conflitos interpessoais, conflito organizacional e conflito de papéis (BANNER, 1995).

Os autores Marques e Huston (1999, p. 346), abordam como o conflito era visto pelas organizações:

“No início do século XX entendia-se o conflito como algo deficiente na organização, sendo considerado destrutivo e evitado de todas as formas. Quando ocorria era ignorado, negado ou administrado imediatamente e de maneira ríspida. Os teóricos

deste período acreditavam que os conflitos poderiam ser evitados se aos funcionários fosse ensinada uma única maneira correta de fazer as coisas, e ainda, se qualquer insatisfação por parte dos funcionários fosse imediatamente recebida com desaprovação.”

Segundo Etzioni (1980) os tipos mais comuns de conflito são entre autoridade especialista (conhecimento) e autoridade administrativa (hierárquica). Uma das situações conflitivas típicas é a tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento, ou seja, como criar, cultivar e aplicar o conhecimento sem prejudicar a estrutura hierárquica da organização. Para este autor os conflitos são inevitáveis e ocasionalmente desejáveis e estes podem ser minimizados, mas não eliminados. Este pensamento também é compartilhado pelos autores Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 53):.

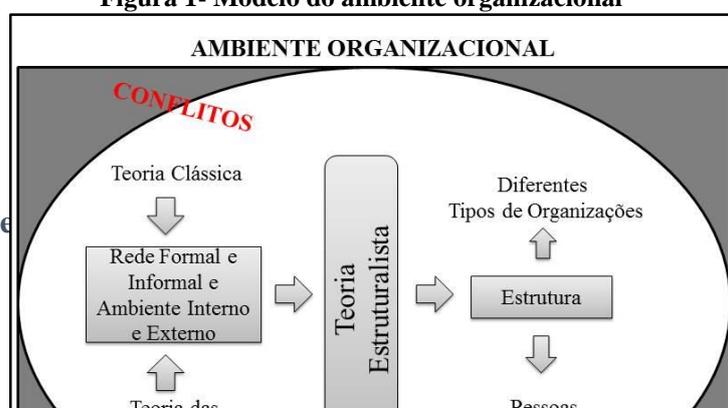
“Os conflitos entre os interesses dos funcionários e os objetivos da empresa são inevitáveis. Ao considerar os aspectos racionais e irracionais das necessidades empresariais e individuais, os conflitos podem ser reduzidos, mas não eliminados. Sua minimização pode tornar o trabalho mais suportável, apesar de não satisfatório. Por outro lado, se forem disfarçados, os conflitos se expressarão de outras formas, como abandono do emprego ou aumento do número de acidentes”

Para minimizar o impacto negativo do conflito a administração precisa criar uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre colaboradores para assegurar a permanência desse ambiente psicológico (CLAUDE, 1974). Já segundo Blau e Scott (1970) o conflito pode existir: (a) entre organização formal e a informal; (b) no relacionamento entre clientes e a organização. Existe uma relação de mútua dependência entre conflito e mudança, pois as mudanças precipitam conflitos e os conflitos geram inovações. As inovações na organização ou a melhoria das condições de trabalho dos empregados afetam, interferem e prejudicam outras inovações e melhorias já obtidas e levam a uma dinâmica dialética entre a organização formal e a organização informal. “[...] os conflitos entre os membros da organização e seu público não ocorrem somente nas organizações para o bem-estar do público, onde se espera que ocorram, mas também entre as organizações de serviços e seus clientes e entre firmas comerciais e seus clientes” (BLAU; SCOTT, 1970, p. 98).

Segundo Berg (2010) os conflitos organizacionais podem ter algumas causas principais, por exemplo, as mudanças que ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando mudanças organizacionais internas a se adaptarem sempre que necessário. Outra possível causa é pelos recursos limitados, este por sua vez, é fruto de enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas. As limitações dizem respeito das pessoas, dinheiro, espaço, tempo e ainda o choque entre metas e objetivos. Embaraços entre um departamento e outro ou uma diretoria e outra são comuns, em função de metas e objetivos que se chocam, por falta de sintonia e comunicação entre as áreas (BERG, 2010).

A administração moderna deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-lo para que estes atuem de maneira construtiva e benéfica. “O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito” (McINTYRE, 2007, p. 303). De modo geral pode-se fazer um modelo gráfico do referencial teórico abordado conforme mostra a Figura 1.

Figura 1- Modelo do ambiente organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em um ambiente organizacional o conflito existe seja de forma positiva ou negativa. Isso acontece pela forma como o conflito é gerenciado e também pela motivação das pessoas no ambiente organizacional. O conflito positivo pode ocasionar a geração de novas ideias que se bem organizadas podem gerar inovações. O conflito gerador dessas ideias pode ser um conflito organizacional, ou seja, algo do ambiente da organização que motive o indivíduo à novas atitudes ou ideias, assim como ele pode ser interpessoal, movido por um desafio entre as pessoas da organização, como ele pode ser individual, pode meio de um conflito daquele indivíduo causador de um conflito interno e gerador de novas ideias ou atitudes inovadoras. Além disso, o conflito pode existir tanto em ambiente interno ou externo assim como em redes formais ou informais. As teorias, clássica e das relações humanas dentre vários aspectos, debatem questões relacionadas estes ambientes e estas redes.

A partir desta abordagem os autores Eztioni e Blau e Scott trabalham a teoria estruturalista que tem em sua essência a estrutura através da análise do ambiente e as pessoas que compõem os diferentes tipos de organizações. O papel do conflito está destacado, pois ele ocorre em todo o modelo e justifica-se pelo fato que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com os eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação.

3. Considerações Finais.

Este ensaio teórico observou que o ponto comum entre os pensadores Eztioni e Blau e Scott foi pensar nas contribuições do estruturalismo para as organizações. Suas diferenças, entretanto, situam-se especialmente no que diz respeito aos tipos de organização, o que enriquece o debate e os conflitos sobre os autores.

Identificar aspectos comuns entre os autores pesquisados foi o objetivo deste ensaio teórico, para assim, possibilitar uma discussão sobre seus pontos de vista, pois diferentes alternativas são apontadas como contribuições da teoria estruturalista as organizações, mas nenhum destes pontos de vista, entretanto, pode ser considerado uma resposta definitiva sobre o estruturalismo, já que se utilizou apenas do comparativo entre dois autores neste ensaio teórico. Cabe ressaltar a importância do conflito para todas as teorias estudadas neste ensaio, pois a partir do conflito, seja ele no indivíduo, no ambiente de trabalho ou na organização, pode ser o propulsor de novas ideias e atitudes, assim como para a evolução das teorias e abordagens estudadas.

A discordância entre os pensadores Eztioni e Blau e Scott, fundamental para o conhecimento dos tipos de organizações, ficou longe de apontar para um conceito certo ou errado, mas contribui para alavancar tanto questões teóricas como sociais nas organizações. Em relação às limitações da pesquisa, enfatiza-se o uso de somente duas correntes da teoria

estruturalista visando a comparação de seus objetivos. Outra limitação foi a não realização de uma pesquisa com o uso das técnicas da revisão sistemática ou com o uso de bibliometria.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se fazer comparativos entre autores que trabalham com estruturalismo, abordando questões além dos pontos comuns e diferenças da teoria estruturalista, outra sugestão é a aplicação da pesquisa em organizações, como indústria, comércio e serviços, a fim de verificar a aplicabilidade da teoria na prática organizacional, com o intuito de contribuir com implicações teóricas e gerenciais.

Referências.

BANNER, K. David, "Conflict resolution: a recontextualization", **Leadership & Organization Development Journal**, v. 16, n. 1, p. 31-34, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2011.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1970. 293 p.

CALDAS, Miguel Pinto; BERTERO, Carlos Osmar. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. xii, 360 p.

CLAUDE S. George, Jr., **História do Pensamento Administrativo**, São Paulo: Cultrix, 1974.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997. 256 p.

MARQUIS, Bessie L; HUSTON, Carol J. **Administração e liderança em enfermagem**. Porto Alegre. Artmed, 1999.

MAYO, Elton. **Problemas humanos de un civilización industrial**. Buenos Aires: GALETEA Nueva Vision, 1959c.

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.

PARSONS, Talcott; I. JONES. **Structure and process in modern societies**. v. 3. New York: Free Press, 1960.

PERROW, Charles. **Análise Organizacional**. São Paulo, Atlas, 1972.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Métodos estruturalistas**: pesquisa em ciências de gestão. São Paulo: Atlas, 2008. xii, 245 p.

VIET, Jean. **Métodos estruturalistas nas ciências sociais**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1967.

WISINSKI, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.