

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

## PARADIGMAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES À LUZ DE THOMAS KUHN

Leandro Trigueiro Fernandes<sup>1</sup>  
Miler Franco D'anjour  
Miguel Eduardo Moreno Añez  
Francisco de Assis Medeiros da Silva

### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo discutir os paradigmas da pesquisa de estrutura organizacional embasado na teoria de Kuhn (1998) acerca da estrutura das revoluções científicas, sob dois aspectos: um “evolucionismo teórico” referente aos paradigmas oriundos com a evolução da pesquisa e outro “relacional teórico” referente à discussão quanto às influências existentes entre estrutura e estratégia. Essa pesquisa se classifica como bibliográfica, a qual busca na literatura especializada realizar uma discussão em profundidade acerca das bases epistemológicas que envolvem a construção dos estudos sobre estrutura organizacional, bem como identificar o surgimento e evoluções desta abordagem. Os resultados mostraram que foram identificados na literatura seis paradigmas sob o aspecto do “evolucionismo teórico” e dois do “relacional teórico”; o paradigma da abordagem das configurações é o dominante entre os seis. Por fim, pode-se concluir que ao analisar-se o fenômeno de evolução da ciência, em particular da estrutura organizacional, compreende-se a relevância por trás dos conceitos de paradigma, ciência normal, revolução científica e regras, os paradigmas tem um papel relevante nesse processo de transformação e atualização dos temas de pesquisa.

**Palavras-chave:** Paradigmas; Thomas Kuhn; Estrutura Organizacional.

---

<sup>1</sup> adm@leandrotrigueiro.com

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

## 1 INTRODUÇÃO

O presente ensaio teórico caracteriza-se como um estudo epistemológico que nasceu no escopo da construção da fundamentação teórica do projeto de pesquisa “análise retrospectiva e prospectiva da demanda judicial e adequação organizacional: um estudo de caso no Poder Judiciário do Rio Grande do Norte” realizado no período de 2014 a 2016, que teve dentre os seus objetivos analisar a estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte – TJRN, o que exigiu uma investigação nas bases epistemológicas de estrutura para que fosse possível compreender o tema no contexto da organização.

Nesse sentido, buscou-se compreender os paradigmas da pesquisa de estrutura organizacional embasado na teoria de Kuhn (1998) acerca da estrutura das revoluções científicas, sob dois aspectos: um “evolucionismo teórico” referente aos paradigmas oriundos com a evolução da pesquisa e outro “relacional teórico” referente à discussão quanto às influências existentes entre estrutura e estratégia.

Para a presente discussão entende-se por ciência um conjunto de conhecimentos teóricos e investigativos, advindos como resultado de um universo global de estudiosos e pesquisadores, utilizando métodos científicos, que tem em seu escopo à observação e a explicação de fenômenos do mundo, por meio de experimentos. O escopo de existência das ciências é vasto e diversificado, cada uma com um grau de descoberta, desenvolvimento e evolução. E ao longo da história da humanidade, a inserção desses conceitos advindos do entendimento dos fenômenos foi determinando o grau de evolução das ciências.

Kuhn (1962) retrata a ideia de que paradigma é uma realização científica, que é compreendida como uma referência para as pesquisas da área. De acordo com Bertero, Caldas e Wood Jr. (1998), as reflexões de Thomas Kuhn representam fundamental importância para a evolução das ciências, em especial a ciência da administração.

Para a ciência da administração, de acordo com Thompson (1956) há uma gama de experimentos a serem realizados e fenômenos a serem explicados, uma vez que esta ciência estaria em estado inicial e com grande potencial de desenvolvimento. Nesse aspecto se insere a temática de estrutura organizacional, cujos autores como Chandler (1962), Child (1972), Etzione (1980), Taylor (1990) e Mintzberg (2012) defendem suas teses e conceitos os quais vêm evoluindo ao longo das décadas.

Contudo, mesmo considerando que os estudos a cerca de paradigmas e estrutura organizacional vem evoluindo a vários períodos num processo de maturação, ainda tem-se muito que investigar e o objetivo desse artigo é estudar a relação dos paradigmas com a estrutura organizacional, fundamentado na teoria de Kuhn (1962; 1998), no que se refere as estruturas das revoluções científicas.

Este ensaio tem como objeto a discussão acerca dos paradigmas da pesquisa de estrutura organizacional e por isso se caracteriza como um estudo exploratório e descritivo, quanto aos seus objetivos. No que se refere à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Para Oliveira (2007, p. 37), a pesquisa qualitativa ou abordagem qualitativa é “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação”.

Pode-se dizer que este estudo é do tipo bibliográfico, desenvolvido dentro de uma discussão epistemológica, para a qual foi realizada uma revisão da literatura de estrutura

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

organizacional, sendo esta analisada a partir da conceituação de paradigmas de Kuhn (1962; 1998), o que gerou interpretações que serviram como ponto de partida para identificação dos paradigmas da pesquisa de estrutura organizacional.

O artigo está estruturado de forma que apresenta, na seção 2, a revisão da literatura sobre os paradigmas na visão de Kuhn e sobre a estrutura organizacional; seção 3, a discussão da pesquisa, na qual é apresentada os paradigmas da estrutura organizacional; e por fim, seção 4, as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 PARADIGMA NA VISÃO THOMAS KUHN

Thomas Kuhn, ao apresentar reflexões sobre as ciências em seu livro “*The structure of scientific revolutions*”, publicado em 1962, defende sua teoria sobre a evolução da ciência ao contextualizar os conceitos de paradigma, ciência normal e revolução científica.

Kuhn (1962; 1998) explica que paradigma é uma realização científica, que é compreendida como uma referência para as pesquisas da área. O autor conceitua ciência normal como um período temporal onde o paradigma em vigor está em estado de melhoria contínua. E ainda corrobora defendendo que a revolução científica é um hiato de crise no qual o paradigma atual é substituído por uma nova estrutura.

Esses conceitos tem uma relação direta. Para Kuhn (1962; 1998), os estudiosos e pesquisadores que defendem um paradigma, comungam de aspectos norteadores comuns, o que é considerado caráter para a ciência normal. A escolha de um paradigma é um indicativo cuja pesquisa está evoluída, uma vez que, ao longo do período, as teorias foram substituídas por um conceito comum, conquistando a adesão de um grupo de pesquisadores e eliminando divergências.

Essa relação conceitual demonstra que o paradigma tem um papel relevante nesse cenário. Na visão de Kuhn (1962; 1998), a adoção de um novo paradigma sinaliza que as regras e padrões que vem sendo defendidas passam a não mais existir, e os pesquisadores tem suas defesas consideradas sem valor. Um dos papéis da ciência normal é otimizar as parametrizações do paradigma de forma que exista um enquadramento da natureza em suas linhas. Assim, compreende-se que um dos maiores empreendimentos da ciência normal é o aprimoramento e renovação de paradigmas, na busca em gerar novos conceitos e interpretações que clarifiquem sua definição, dada a gama de problemas e hipóteses a serem solucionados e resolvidos pelos pesquisadores daquela ciência.

Kuhn (1962; 1998) afirma que existe uma relação entre a ciência normal, paradigmas e regras. Defendendo assim que os paradigmas podem ser um determinante para a ciência normal, sem assim necessitar da intervenção de regras que podem ser descobertas. É determinante ainda identificar que as regras são oriundas de paradigmas, mas que os paradigmas podem orientar as pesquisas mesmo sem regras. Assim, Kuhn (1962) afirma que a ciência normal é composta por regras, mas não em sua plenitude. Esses conceitos se relacionam, uma vez que, Kuhn (1962; 1998), afirma existir algumas razões para acreditar que os paradigmas realmente operam dessa maneira.

A primeira razão relaciona-se à dificuldade para se identificar os padrões que nortearam costumes específicos da ciência normal. De acordo com Kuhn (1962; 1998)

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

essa dificuldade é muito próxima à apresentada pelo filósofo que tenta definir o que é peculiar todos os jogos.

A segunda razão está ligada a educação científica, a qual se afirma que os cientistas nunca aprendem conceitos, leis e teorias de uma forma abstrata e isoladamente. Kuhn (1962; 1998) afirma que uma nova teoria é sempre apresentada com as suas aplicações vinculadas a um conjunto concreto de fenômenos naturais e quando aceita, essas aplicações acompanharão a teoria nos livros e artigo em que os futuros cientistas aprenderão acerca desta nova teoria.

Como consequência da educação científica identifica-se a terceira razão para se acreditar que os paradigmas norteiam as pesquisas, seja construindo-se modelos diretamente, seja através de regras abstratas. Kuhn (1962; 1998) defende que a ciência normal pode evoluir sem regras somente enquanto a comunidade científica aceitar as soluções de problemas específicos já construídos. Kuhn (1962; 1998) chama esse período de pré-paradigmático, marcado por debates regulares e densos a respeito de métodos, problemas e padrões de solução legítimos.

Além disso, debates dessa natureza não se extinguem apenas com o surgimento do paradigma. Entretanto eles quase não coexistem nos períodos de ciência normal, irão existir apenas em um tempo anterior e durante as revoluções científicas – os períodos durante os quais os paradigmas são falseados e então alterados. No período em que os paradigmas ficam protegidos, eles podem ser utilizados sem que exista a efetiva necessidade de uma convenção acerca das razões de sua aplicação ou mesmo sem qualquer ação de racionalização (KUHN, 1962).

Por fim, identifica-se uma quarta razão que possibilita definir prioridades aos paradigmas, quando relacionados às regras e pressupostos partilhados por um grupo de cientistas. Kuhn (1962; 1998) afirma que a ciência normal é um modelo singular, substancial e unificado que deve perdurar ou extinguir, seja com um conjunto de seus paradigmas, seja com todos. A troca de paradigmas por regras deveria simplificar o entendimento da pluralidade de campos e especializações científicas. As regras claras, quando existem, em geral são atribuídas a um grupo científico bastante amplo, algo que não necessita acontecer com os paradigmas.

Sabendo que há um número extenso de ciências e com o intuito de demonstrar a relevância dos paradigmas para uma ciência específica, vem à tona a ciência da administração, na qual os estudos realizados por Walter e Rocha (2008), concluíram que o conceito de revolução científica tem maior incidência sobre o de ciência normal entre os mais citados no estado da arte estudado quanto a ciência da administração. Esse entendimento pode está relacionado ao fato dessa ciência ter um universo com vasta dimensão e perspectiva de desenvolvimento, conclusão apresentada nos estudos de Bertero, Caldas e Wood Jr. (1998).

Partindo desse prisma, percebe-se a relevante contribuição advinda da prioridade e do papel dos paradigmas, como fator primordial a impulsionar o desenvolvimento da ciência da administração e de todas as ciências, principalmente as mais jovens. Vale a ressalva que a tese de Kuhn (1962; 1998) é uma referência no que compete a estrutura e evolução da ciência, o que é endossado por Santos e Pinto (2007), que demonstraram por meio de seus estudos, que quando trata-se de paradigma, o primeiro autor a utilizar esse conceito foi Thomas Kuhn, o que endossa a relevância do estudo ser baseado nesse autor.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

## 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A literatura de estrutura organizacional é vasta, e por tanto, assim como existem consensos, existem definições ainda não pacificadas sobre o que é, qual a função e a relevância do estudo da estrutura para as organizações. Em outras palavras, pode-se dizer que o tema, apesar de ser estudado cientificamente há décadas, ainda é um constructo, haja vista que não existe um consenso consolidado (SEIFFERT; COSTA, 2007; NADLER; TUSHMAN, 2000; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). Esse pensamento reflete esse campo como um potencial no surgimento de novos paradigmas, primeiro pela eminente possibilidade das chamadas revoluções científicas de Kuhn (1998) e segundo por ser admissível a coexistência de paradigmas, nesse sentido, compreende-se um paradigma, de acordo com Kuhn (1998), como uma rede na qual se compartilham os mesmos conceitos, teorias, metodologias e instrumentos acerca de uma área de pesquisa ou grupos mais amplos.

Chandler (1962), um dos precursores do estudo de Estrutura Organizacional, ao definir o tema, considera que independente de uma definição formal ou informal, a estrutura aborda dois aspectos. O primeiro, referente as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis da organização, e o segundo aspecto, as informações e os dados que fluem por essas linhas. Nesse sentido, Hall e Saias (1980) explicam que a estrutura é mais do que o planejamento da rede de trabalho, é o que acontece nessa rede, no que se trata das interações das partes que a constituem, sendo resultado desse processo a cultura organizacional, que se reflete através das ideias, crenças e valores das pessoas que formam a organização. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) colaboram com a explicação anterior, pois asseguram que a estrutura é constituída e constitutiva, ou seja, os autores veem, segundo Andriollo (2000, p. 22), a “estrutura como um complexo meio de controle, que é continuamente produzido e recriado em interação e que, ao mesmo tempo, modela essa interação”. Assim, com base no que já foi exposto, pode-se dizer que a estrutura organizacional é um conjunto de interações que ocorrem, através de mecanismos de comunicação, em todos os níveis hierárquicos da organização.

Mintzberg (2012) considera que estrutura organizacional refere-se a todos os meios onde o trabalho é dividido em diversas atividades (ou processos) e como essas são coordenadas. A definição de Teixeira (2005) citado por Faria e Madeira (2011), explana a conceituação de Mintzberg (2012) ao tratar a estrutura como um conjunto de interações formais por aqueles que constituem a organização. Dessa forma, ainda segundo Teixeira (2005), é ela quem define as competências das unidades organizacionais, bem como a forma de colaboração entre essas unidades. Stoner e Freeman (1995) também contribuem com a definição de estrutura, e consideram-na como as interações entre as partes que a compõe e os cargos de uma organização, especificando a divisão e interligação das tarefas, através do nível de especialidade do trabalho, apontando, ainda, as relações de subordinação, por meio da hierarquia e autoridade.

Os conceitos supracitados evidenciam as visões, mesmo que complementares, distintas entre os pesquisadores de estrutura organizacional, as quais podem ser explicadas pela evolução das abordagens de acordo com a figura a seguir:

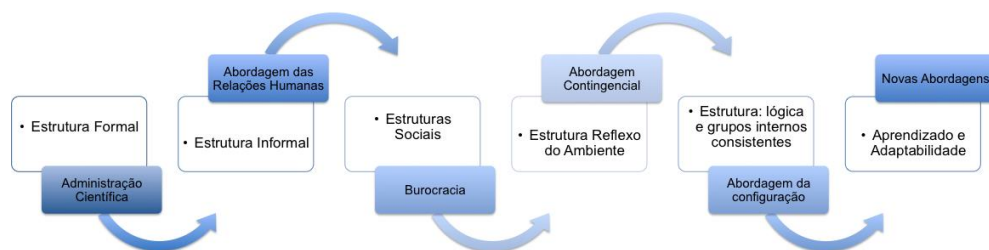
# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

**Figura 1:** Evolução das abordagens de Estrutura Organizacional



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2014.

Como poder visualizado na figura 1, no período da administração científica ou teoria clássica da administração os estudos de estrutura enfocavam o aspecto formal da administração, tendo como preocupação a padronização e a supervisão direta (TAYLOR, 1990; FAYOL, 1989). Com o advento da Escola das Relações Humanas, passou-se a considerar a presença dos aspectos informais da estrutura oriundos das relações não oficializadas nas unidades de trabalho, incentivando o foco nas pessoas e suas relações (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Weber (1994) também contribuiu com o tema nos seus estudos sobre economia e sociedade, o qual passou a considerar as organizações como estruturas sociais, propondo a burocracia como um tipo de poder de caráter racional que pudesse tratar o conflito entre os interesses da organização e as vontades pessoais. Já nos anos 1970, ainda prevalecendo o modelo burocrático, foram inseridos novos aspectos no estudo da estrutura organizacional, passando a considerá-la como um reflexo da situação do ambiente (DAFT, 2008).

Mintzberg e Quinn (2001) consideram que a referida abordagem contingencial não é abrangente e passa a tratar da abordagem da configuração, na qual as dimensões do desenho da organização devem ser configurados de maneira lógica em grupos internos consistentes (MORGAN, 1996; DONALDSON, 1998; ANDRIOLO, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001; FARIA; FISCHER, 2001; PAULA, 2007). Dado o ambiente instável e exigente o qual passaram a ser inseridas as organizações, surgiram outras formas organizacionais que de acordo com Faria e Fischer (2001) foram desenvolvidas para trabalhar com o aprendizado e a necessidade de adaptabilidade nas organizações.

A evolução das abordagens ou a ruptura e o surgimento de mais uma forma de interpretação da estrutura organizacional vai compor o que está denominado no capítulo dos resultados o aspecto do “evolucionismo teórico” dos paradigmas da pesquisa de estrutura organizacional. Já os aspectos atemporais remetem-se à dicotomia da questão: a estrutura segue a estratégia ou a estratégia segue a estrutura? Esse questionamento forma duas linhas de pesquisa, que nesse estudo foram adotadas como os dois paradigmas do aspecto “relacional teórico”.

Hall e Sias (1980) mostram que desde o trabalho de Chandler (1962), que relacionou os temas de estrutura e estratégia, são muitos os estudos que buscam mostrar direta ou indiretamente os *links* entre essas duas áreas de pesquisa. Apesar dos estudos em Estrutura Organizacional terem linhas sólidas de pesquisa que foram construídas, como fora apontado, desde a Escola Clássica da Administração, eles estão intimamente vinculados aos estudos da Estratégia, ao ponto de não ser consenso qual exerce influência sobre o outro. Para tanto, existem linhas de pesquisa de autores como Chandler (1962),

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Mintzberg (2001) e Okumus (2003) que acreditam que a estratégia influencia a estrutura, e há outras que asseveram que a estrutura segue a estratégia, dentre os autores desse pensamento estão Fredrickson (1986) e Hall e Saias (1980).

Drucker (1977) defensor da ideia que a estrutura segue a estratégia, explica que o ideal é que a estrutura precisa ser formatada a partir das finalidades, metas e objetivos da organização para garantir a consecução dos mesmos. Enquanto que Hall (1984), partícipe da outra ideia, defende que os arranjos estruturais precisam estar bem definidos para manipular as características ambientais e a seleção dos padrões de desempenho.

### 3 PARADIGMAS DA PESQUISA EM ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nessa seção do texto discute-se os possíveis paradigmas na pesquisa de estrutura organizacional, a partir das contribuições de Kuhn (1962;1998). Com base na revisão da literatura de estrutura, o presente trabalho observou a possibilidade de duas formas de interpretar os paradigmas desse campo de pesquisa: uma relacionada ao “evolucionismo teórico” que se refere à seis formas de estudar o tema de estrutura organizacional oriundas a partir da evolução dos estudos, como foi tratado na fundamentação teórica desta pesquisa.

A outra forma denominou-se “relacional teórico”, pois reflete as duas principais linhas de estudo do tema desde o início da pesquisa na área até os dias atuais. Uma linha que acredita que a definição da estrutura deve ter como antecedente a estratégia das organizações e outra que assevera a importância de estruturas bem definidas para formação das estratégias, assim essas duas linhas foram tratadas como dois paradigmas atemporais na investigação de estrutura organizacional.

Como fora tratado na revisão da literatura deste trabalho, a pesquisa em estrutura organizacional pode ainda ser considerada como um constructo, pois tem evoluído com o passar do tempo, porém ainda não sendo um conceito totalmente formatado. Essa evolução foi marcada por mudanças de concepção no estudo de estrutura organizacional, todavia as concepções anteriores nunca foram totalmente abandonadas. É a partir dessa compreensão evolutiva constituída por mudanças a respeito do tema e manutenção das formas de interpretação de cada período, por parte daqueles que não se orientavam pelas novas concepções, que pode-se falar de paradigmas inerentes a cada período da pesquisa em estrutura organizacional.

Paradigma é aqui tratado a partir da percepção de Kuhn (1962; 1998) que o explica como uma referência para as pesquisas da área, visto que o mesmo é uma realização científica. Na visão do autor, a escolha de um paradigma se refere a adesão de um grupo de pesquisadores em torno de conceitos comuns que substituíram teorias anteriores. Logo, aqueles que aderem a um novo paradigma passam a fazer suas interpretações com base em novas regras e padrões abdicando dos anteriores. Porém, Kuhn (1962; 1998) defende que um dos principais empreendimentos da ciência normal é o aprimoramento e renovação de paradigmas, almejando gerar conceitos mais modernos que permitam um estudo cada vez mais claro e solucionador do tema em estudo. A partir do momento em que existe um hiato de crise na ciência normal, chamado pelo autor de revolução científica, tem-se a substituição do paradigma atual por outro com uma nova estrutura.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

A partir dessa compreensão é possível verificar, pelo menos, seis momentos em que os estudos de estrutura organizacional passaram por um momento de substituição de paradigmas, pois tiveram seus conceitos evoluídos e foram propostas novas formas de interpretar o tema, e como sugeriu Kuhn (1962; 1998) sempre foram anunciados com suas aplicações a determinados objetos. Nesse ensaio denominou-se esses momentos de paradigmas temporais da pesquisa de estrutura organizacional.

É importante destacar que nesse campo de estudos os paradigmas anteriores não são totalmente substituídos, ou seja, mesmo com o advento do novo paradigma o antecedente ou antecedentes continuam em vigor para determinados grupos de pesquisa. Esse fato não impossibilita de tratar os referidos momentos como paradigmas, pois Kuhn (1962; 1998) explica que os paradigmas não precisam ser comuns a um grupo científico bastante amplo, diferente das regras explícitas que, em geral, precisam ser, logo é possível que paradigmas coexistam.

O primeiro paradigma caracterizado sob o aspecto do “evolucionismo teórico” do estudo de estrutura, tratado por esta pesquisa, é o da abordagem da administração científica. Nesse paradigma a estrutura organizacional é tratada como um aspecto formal da administração, no qual todos os seus aspectos são considerados através de regras que definem, principalmente a padronização, os níveis hierárquicos e os elementos de coordenação, especialmente, a supervisão direta (TAYLOR, 1990; FAYOL, 1989). As pesquisas que se desenvolveram, ou se desenvolvem, à luz deste paradigma dão grande ênfase as regras que constituem a organização e não valorizam os aspectos informais constituídos a partir das relações das pessoas na organização, pois consideram que o que ocorre no funcionamento da organização e impacta na sua estrutura deve estar formalizado (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; TRIGUEIRO-FERNANDES, 2014).

Quebrando o paradigma da administração científica, sobretudo por inserir o aspecto do funcionamento informal da estrutura das organizações oriundo das relações interpessoais, surge o paradigma da abordagem das relações humanas, segundo tratado nesse ensaio. De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), a escola das Relações Humanas trouxe uma nova forma de enxergar não só a estrutura organizacional como os estudos da administração geral. A mudança do paradigma anterior para este, provavelmente é o mais perceptível desta pesquisa, pois apresenta o maior hiato de crise da ciência normal, nesse período é possível enxergar de fato uma revolução científica, conforme a vislumbrada por Kuhn (1962; 1998), pois as duas escolas comungam de preceitos e teorias, na grande maioria, completamente divergentes. As pesquisas de estrutura realizadas com base no paradigma da abordagem das relações humanas enfatizam as relações não oficializadas nas unidades de trabalho, incentivando o foco nas pessoas e suas relações.

O terceiro paradigma do “evolucionismo teórico” evidenciado por esta pesquisa não possui uma revolução como a que ocorreu no período anterior, todavia é notável que o paradigma da Burocracia é resultado da evolução dos dois anteriores. Nessa abordagem, surgida nos estudos de Weber (1994) sobre economia e sociedade, trata-se de estruturas sociais. Assim, as investigações orientadas por este paradigma propõe a burocracia como um modelo ideal, fortemente amparado por regras, como na abordagem da administração científica, as quais atuam na perspectiva de soluções do conflito entre os interesses da organização e as vontades pessoais, essas últimas um reconhecimento à abordagem das relações humanas.

Daft (2008) aponta que, mesmo prevalecendo o modelo burocrático, ou paradigma como tem sido a interpretação deste texto, foram acrescentados novos aspectos na



# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

investigação de estrutura organizacional, sinalizando para mais um paradigma do “evolucionismo teórico”, o quarto, já que segundo Kuhn (1962; 1998) um novo paradigma pode ser resultado da evolução do paradigma anterior. Na abordagem contingencial os estudos de estrutura, influenciados pelo modelo toyotista, passam a considerá-la como um reflexo da situação do ambiente, ou seja, a estrutura organizacional é um elemento que dever ser definido por aspectos externos a instituição a exemplo da demanda ou características de mercado (DAFT, 2008; MOTTA; VASCONCELOS, 2006; TRIGUEIRO-FERNANDES, 2014).

O quinto paradigma do “evolucionismo teórico” surge em um momento de crise oriundo das críticas de Mintzberg et al. (2006) à abordagem contingencial. Para os autores essa abordagem não é abrangente para o estudo de estrutura, ou seja, a ciência deve ter entre suas características a universalidade, requisito que, segundo Mintzberg et al. (2006), não é atendido pelo paradigma anterior. Essa nova revolução científica, adotando os termos de Kuhn (1962; 1998), faz surgir o paradigma da abordagem da configuração, na qual as dimensões do desenho da organização devem ser configurados de maneira lógica em grupos internos consistentes (MORGAN, 1996; DONALDSON, 1998; ANDRIOLO, 2000; MINTZBERG et al., 2006; FARIA; FISCHER, 2001; PAULA, 2007). As pesquisas desenvolvidas sob a ótica deste paradigma, de acordo com Trigueiro-Fernandes (2014) abordam o tema de estrutura a partir de elementos ou componentes organizacionais que conjuntamente explicam e formatam o tipo e o funcionamento da organização.

Com a instabilidade do ambiente e grandes níveis de exigências que as organizações estão inseridas, surgiram outras abordagens organizacionais, que para efeitos desse ensaio, denominar-se-á paradigma das novas abordagens, sexto paradigma do “evolucionismo teórico” tratado neste estudo. Essas outras formas organizacionais foram desenvolvidas, segundo Faria e Fischer (2001) para trabalhar com o aprendizado e a necessidade de adaptabilidade nas organizações. Assim, pode-se dizer que as pesquisas de estrutura norteadas por esse novo paradigma tem como principal objeto a necessidade e relevância do aprendizado nas organizações, tema tratado por Senge (2010) como organizações que aprendem, as quais possuem entre o principal tipo estrutural o modelo de redes. Percebe-se que este último paradigma é um estágio mais avançado do modo de interpretação, ou evolução, do estudo do tema de estrutura organizacional o que corrobora com a defesa de Kuhn (1962; 1998) acerca do principal alvo da ciência normal que é o aprimoramento e renovação dos paradigmas, permitindo a formação de conceitos mais robustos e clarificadores do tema estudado.

Além dos seis paradigmas do “evolucionismo teórico” tratados acima, esta pesquisa também caracterizou dois paradigmas da investigação de estrutura organizacional os quais estão pautados em duas correntes de estudo da temática oriundas das discussões iniciados desde o trabalho de Chandler (1962) sobre estrutura e estratégia, os quais foram classificados como “relacionais teóricos”. Como essas duas correntes tratam de duas formas distintas de interpretar os conceitos de estrutura e abordam teorias diferentes, é possível tratar essas correntes como paradigmas segundo a definição de Kuhn (1962; 1998).

É importante acrescentar que mesmo não sendo possível enxergar diretamente a presença de períodos de revolução científica trazendo crise a ciência normal, como aborda Kuhn (1962; 1998) para formação dos paradigmas, é possível verificar tensões entre as duas correntes a partir dos resultados dos estudos de cada uma delas, as quais podem

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

indicar pequenos hiatos de crise que resultam na evolução da investigação de estrutura organizacional.

O primeiro paradigma “relacional teórico” trata do entendimento de que a estrutura organizacional atua como influenciadora da estratégia. Essa corrente é constituída por autores como Fredrickson (1986) e Hall e Sias (1980). As pesquisas desenvolvidas sob esse paradigma abordam sobre a necessidade da definição da estrutura, e consequentemente da cultura organizacional, para manipular as características ambientais e a seleção dos padrões de desempenho (HALL, 1984). Em outras palavras, pode-se dizer que as estratégias para o alcance dos resultados organizacionais só podem ser cumpridas caso exista na organização uma estrutura bem delineada que as favoreçam, caso contrário as estratégias não trarão resultados.

A corrente formadora do segundo paradigma “relacional teórico” defende que a estratégia influencia a estrutura organizacional. Os trabalhos construídos com as perspectivas desse paradigma, que tem como partícipes Chandler (1962), Mintzberg (2001) e Drucker (1977), acreditam que os objetivos, metas, finalidades, ou seja, a estratégia e os resultados da organização, deve influenciar no tipo de estrutura para garantir a consecução dos mesmos. Então, pode-se dizer que, em geral, esses estudos sugerem que sempre que exista a necessidade de mudança da estratégia a estrutura precisa ser redefinida, caso contrário os resultados não serão alcançados.

Percebe-se com base na explanação sobre as duas correntes que mesmo não existindo um fator tempo no qual se perceba o rompimento da ciência normal, elas – as duas correntes – são quase antagônicas propiciando os supracitados momentos de tensões o que colabora para justificar a classificação dessas duas correntes em mais dois tipos de paradigmas da pesquisa de estrutura segundo a visão de Kuhn (1962; 1998).

Considerando o exposto, evidenciou-se nessa discussão seis paradigmas caracterizados sob o aspecto do que aqui se denominou de “evolucionismo teórico” e dois interpretados como “relacional teórico”, os quais abarcam as pesquisas de estrutura organizacional.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou discutir os paradigmas da pesquisa de estrutura organizacional, sob a perspectiva de Thomas Kuhn, cujas reflexões representam fundamental importância para evolução das ciências. Para tanto, a análise foi realizada em duas óticas: uma denominada “evolucionismo teórico” e outra “relacional teórico”. A primeira tratou de analisar os paradigmas no processo de evolução das abordagens do tema, enquanto que a segunda analisou as duas principais correntes de estudo de estrutura organizacional.

É importante destacar que esse ensaio teórico compõe parte da pesquisa desenvolvida no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte que teve dentre os seus objetivos analisar a estrutura organizacional da referida instituição. Esse ensaio, embora não discuta isso em seu corpo textual, permitiu identificar sob qual paradigma deveria ser interpretado o contexto organizacional do TJRN, podendo concluir que mudanças estruturais naquela organização só ocorrerão caso a estratégia seja redefinida antes da estrutura, isso sob o aspecto da categoria “relacional teórica”, enquanto no âmbito da

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

classificação do “evolucionismo teórico” percebeu-se forte influência do paradigma burocrático em virtude da característica de órgão público.

Em linhas gerais, foram identificados seis paradigmas sob a ótica do “evolucionismo teórico” na pesquisa de estrutura, oriundos da evolução dos estudos, sendo evidenciado em cada período a ciência normal e os momentos de hiato de crise nos quais ocorrem a revolução científica. Quanto aos paradigmas “relacional teórico” foram identificados dois que refletem as correntes de discussão acerca dos temas de estratégia e estrutura, nos quais, mesmo não havendo temporalidade, identificam-se períodos de crise em virtude das tensões entre as duas correntes.

Por fim, pode-se concluir que ao analisar-se o fenômeno de evolução da ciência, em particular da estrutura organizacional, compreende-se a relevância por trás dos conceitos de paradigma, ciência normal, revolução científica e regras. Os paradigmas tem um papel relevante nesse processo de transformação e atualização dos temas de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANDRIOLLO, L. J. **Estrutura e desempenho da administração pública municipal: um estudo comparativo em dois municípios gaúchos**. Porto Alegre: UFRGS, 2000. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Administração, Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BERTERO, C. O; CALDAS, M. P; WOOD JR., T. Produção científica em administração de empresas: provocação, insinuações e contribuições para um debate local. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu, PR. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **SAGE – Social Science Collections**, 1972.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 9 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

\_\_\_\_\_. Uma bússola para tempos incertos. **Exame**. v. 30. n. 7, mar. p.66-70, 1970.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In: CLEGG, S. (Org) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

FARIA, J. A.; MADEIRA, Rui B. Impacto da estrutura organizacional de dois hospitais públicos portugueses na execução de seus objectivos. **PG&C – Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. v.1, n.1, jan./jun. 2011.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

FARIA, L. O.; FISHER, Tania. Privatização, mudança & evolução da estrutura organizacional em três momentos: Tebasa, Telebahia e Telemar. In: ENCONTRO DA ANPAD, 15, 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

HALL, D. J.; SAIAS, Maurice A. Strategy follows structure! **Strategic Management Journal**. v.1, n.2, apr./jun. 1980.

\_\_\_\_\_. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KUHN, T. S. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

\_\_\_\_\_, **A estrutura das revoluções científicas**. 5 ed. Perspectiva: São Paulo, 1998.

MENDONÇA, A. L. O.; VIDEIRA, A. A. P. A revolução de Kuhn. *Ciência Hoje*, v. 32, n. 189, p. 77-79, dez. 2002. MORAES, R. Análise de conteúdo. *Educação: Revista da Faculdade de Educação*, Porto Alegre: PUCRS, v. 22, n. 37, p. 7-31, mar. 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PAULA, G. M. **Estruturas organizacionais**: o papel do modelo do gestor de nível intermediário. Belo Horizonte: FUMEC, 2007. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais. Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 25. n.1, p.01-17, 1980.

SANTOS, A. C. Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo: o caso das cooperativas produtoras de leite em Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 15,

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

2001, Campinas. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001.

SANTOS, L. L. S.; PINTO, M. de R. Fenomenologia, Interacionismo Simbólico e Grounded Theory: Um Possível Arcabouço Epistemológico-Metodológico Interpretacionista Para a Pesquisa em Administração? In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SENGE, M. P., **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende** 26 ed. Best Seller: Rio de Janeiro, 2010.

STONER, J. A. F.; FREEMAN Edward F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. 2. ed. Madrid: McGraw-Hill Espanha, 2005.

THOMPSON, J. D. On building an administrative science. *Administrative Science Quarterly*, v. 1, n. 1, p. 102-111, 1956.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L. Estrutura e desempenho organizacional: uma análise na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Dissertação de Mestrado: Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

VERGARA, S. C; PINTO, M. C. S. Nacionalidade das referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciais na literatura brasileira. In: Encontro de estudos organizacionais, 1, Curitiba, PR. **Anais...** 2000.

WALTER, S. A.; ROCHA, D. T. A contribuição de Thomas Kuhn para a Produção Científica em Administração. XII Semead – Empreendedorismo e inovação. São Paulo, FEA, USP, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da Sociologia Compreensiva**. Tradução por Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: UnB, 1994.