

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DOUGLAS POLIDORO RIBEIRO DA SILVA
NAYARA CRISTINA NOGUEIRA MARQUES**

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CONFLITO EM UMA
ATUALIDADE DE PROLIFERAÇÃO DO ESTRANHO**

**VOLTA REDONDA
2020**

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CONFLITO EM UMA
ATUALIDADE DE PROLIFERAÇÃO DO ESTRANHO**

Artigo apresentado ao Curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Alunos:

Douglas Polidoro Ribeiro da Silva

Nayara Cristina Nogueira Marques

Orientador: Professor Doutor Júlio Cesar de Almeida Nobre

VOLTA REDONDA

2020

RESUMO

Segundo o sociólogo Zygmunt Bauman (1999), a busca incessante da ordem é a principal característica da atitude moderna, trazendo em sua essência, olhares binários e intolerantes que separam o dentro do fora, a ordem da desordem. Deste modo, nenhuma vertigem pode ser tolerada, nenhuma mistura que dê margem à ambivalência. Porém tais misturas sempre surgiram, sendo denominadas por Bauman como o estranho, aquele que não respeita fronteiras. É este mesmo estranho que, na atualidade, parece se universalizar. Todos passam a conviver com a experiência do contraditório, com a instabilidade. Quando se observa o cenário atual do Comportamento Organizacional, pode-se identificar significativa articulação entre os conceitos de Estrutura e Conflito Organizacionais, desenvolvidos por autores como Robbins (2005) e Chiavenato (2005), em alguns momentos, com uma atitude moderna voltada para a ordem e, em outros, com uma atualidade de estranhamento. Enfatiza-se que estruturas mecânicas apontam para a utilização de metodologias rígidas, abominando o conflito e as instabilidades. Em contrapartida, vê-se estruturas mais orgânicas, que buscam a divergência na interação entre os colaboradores na organização. Nesse sentido, torna-se importante o objetivo de analisar o impacto do respectivo cenário de constante estranhamento no modo como se pode conceber Estrutura e Conflito Organizacionais. A problemática a orientar a presente pesquisa, portanto, seria: em uma atualidade de intenso estranhamento, como pensar a praticabilidade de estruturas organizacionais, bem como o papel dos conflitos nas organizações? Salienta-se que o desenvolvimento dos estudos foi pautado, em termos metodológicos, pela pesquisa bibliográfica. Em última análise, concluiu-se que Estruturas Organizacionais mais sintonizadas com as instabilidades atuais e com a presença de conflitos, possuem uma dinâmica mais produtiva em relação ao novo, possibilitando uma melhoria constante na organização.

Palavra Chave: Estrutura Organizacional. Conflito. Ambivalência. Estranhamento.

1 INTRODUÇÃO

Zygmunt Bauman (1999), importante autor a refletir sobre nossa atualidade, ressalta que toda atitude moderna é sempre demarcada pela intenção de criar entidades classificadoras que tem por finalidade o ordenamento da realidade, caminhando em terreno estável e norteado pelo racional – abominando as instabilidades que pudessem gerar o fator dúvida. Um moderno, ao produzir um terreno estável para pisar, sempre gera fronteiras rígidas entre o positivo dentro e negativizado fora. Um olhar binário que ordena seu mundo e almeja conter toda a ordem do possível em suas fronteiras. Nenhuma instabilidade, nenhuma mistura. Porém, esta pretensão ordenadora moderna parece ter encontrado seus limites na atualidade.

A linha que separa o dentro e o fora, na qual se acentua a necessidade de manutenção de uma verdade silenciando a outra, não pode tolerar qualquer tipo de vertigem, de mistura que dê margem à ambivalência. Eis a questão da atualidade: diante de toda ambivalência surgida – o estranho nos dizeres de Bauman –, a Modernidade lidou gerando novos ordenamentos que se queriam mais aperfeiçoados. Tal prática acabou por gerar uma atualidade com uma infinidade de ordenamentos onde um acaba por relativizar o outro. A atitude moderna ordenadora acabou por gerar uma atualidade de proliferação do estranho, onde o convívio com a instabilidade é cotidiano. O homem deixa de ser um nativo que vive apenas uma experiência unificada da vida, agora passando a experimentar a estranheza de modo constante.

Quando se olha para o cenário do Comportamento Organizacional, articulando com tal atualidade de proliferação do estranho, chama a atenção conceitos como o de Estrutura e Conflito Organizacionais. Autores como Robbins (2005) e Chiavenato (2005), ao abordarem tais conceitos, apontam para características organizacionais que parecem muito articuladas com noções como estabilidade e instabilidade. Se, por um lado, tem-se as estruturas organizacionais mecânicas, que apontam para a utilização de metodologias ordenadas e padronizadas, desestimulando os conflitos ao almejarem caminhar sob um ambiente seguro, por outro, tem-se as estruturas organicistas que buscam o conflito em sua essência, objetivando a interação dos colaboradores para produção de novos conhecimentos.

Nesse sentido, faz-se imperativo o objetivo de verificar o impacto do respectivo cenário de constante estranhamento no modo como se pode conceber estrutura e conflito na atualidade das organizações. A problemática a orientar a presente pesquisa, portanto, é: em uma atualidade de intenso estranhamento, como pensar sobre a praticabilidade das estruturas organizacionais estabelecidas nas organizações, bem como sobre o papel do conflito nas mesmas? Salienta-se que o desenvolvimento dos estudos foi pautado, em termos metodológicos, pela pesquisa bibliográfica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Atitude moderna: erguendo fronteiras

Segundo o sociólogo Zygmunt Bauman (1999), a busca incessante da ordem, da estruturação, é a principal característica da atitude moderna. Tal atitude pode ser concebida como voltada para uma constante delimitação de tudo aquilo que é formatado como correto e acaba por construir simultaneamente, o erro. A Modernidade, através de seu fluxo ordenador, cria um jogo de espelhos que engloba toda a ordem de possibilidades: os de dentro em oposição aos de fora, os amigos em contraste com os inimigos. Salienta-se que este segundo grupo, os inimigos, é entendido por Bauman como sendo um mero reflexo negativo do primeiro. Não tem potência própria de existência.

É justamente em meio a este processo de ordenamento, dessa construção de fronteiras rígidas entre um potente dentro e um negativado fora a espelhar tal potência, que a ambivalência entra em cena. Para Bauman (1999), o conceito de ambivalência aponta para quando um determinado objeto – ou até mesmo um evento – possui a possibilidade de ser classificado em mais de uma categoria, como uma espécie de vertigem, gerando dificuldades no processo ordenador. Sendo uma falha da função nomeadora (ordenadora e segregadora) que a linguagem desempenha, tal ambivalência acaba por ser entendida como um recorrente abominado diante de um olhar modernizador. Por outro lado, ao mesmo tempo, também acaba alimentando o moderno em sua atitude ordenadora, visto que este precisa reordenar o complexo com o objetivo de sempre estancar a vertigem.

O olhar binário moderno tem, portanto, na ambivalência, seu limite, na mistura, seu algoz. Uma atitude voltada para a solidez não pode tolerar a presença das vertigens da linha que separa o dentro do fora, vivenciando-a como uma grande crise a pedir novos ordenamentos que venham a reorganizar a realidade. A esta linha, Bauman dá o nome de estranho.

Entidades nomeadas e classificadoras, para a atitude moderna, têm por finalidade padronizar e dar ao mundo uma estrutura, apaziguando a sede do estranho. Busca, portanto, manipular as possibilidades da realidade, tornando alguns eventos mais prováveis que os outros. Os modernos, embasados na razão e na produção de um mundo ordeiro, empenham-se em alcançar uma espécie de arquivo espaçoso que contenha todas as pastas e informações presente na realidade. Por outro lado, ao mesmo tempo, estas seriam restritas e isoladas, separadas umas das outras, no sentido de inviabilizar as junções de tais informações, as misturas. Entidades nomeadas classificadoras acabariam por desempenhar seus papéis no social, norteando o racional, o cálculo preciso, dando margem a intolerância e ao silêncio do desviante, pisando em campo estável e abominando as instabilidades que, com tais misturas/ambivalências, pudessem gerar o fator dúvida.

A existência é moderna na medida em que é administrada por agentes capazes (isto é, que possuem conhecimento, habilidade e tecnologia) e soberanos. Os agentes são soberanos na medida em que reivindicam e defendem com sucesso o direito de gerenciar e administrar a existência: o direito de definir a ordem e, por conseguinte, pôr de lado o caos como refugio que escapa à definição. (BAUMAN, 1999, p.15)

Para Bauman (1999), toda entidade classificadora tem por função, em um mundo ordenado e sólido, sustentar tal ordem, negando ou suprimindo o acaso e a contingência.

O humano moderno fora silenciado por uma espécie de portal invisível que limita o acesso ao inexplicável. Pode-se afirmar que a busca incessante pelo ordenamento acaba por criar um ambiente de horror às misturas entre fronteiras dentro/fora que se querem rígidas e refletem a obsessão por separar. A excelência especializada, que as maneiras modernas de fazer as coisas tornaram possível, tem, nas práticas de separação, seu fundamento único e, embora admiravelmente sólido, implacável em relação às misturas.

A intolerância é, portanto, a inclinação natural da prática moderna. A construção da ordem coloca os limites à incorporação e à admissão. Ela exige a negação dos direitos e das razões de tudo que não pode ser assimilado — a deslegitimação do outro. Na medida em que a ânsia de pôr termo à ambivalência comanda a ação coletiva e individual, o que resultará é intolerância — mesmo que se esconda, com vergonha, sob a máscara da tolerância (o que muitas vezes significa: você é abominável, mas eu sou generoso e o deixarei viver). (BAUMAN, 1999, p.16)

Pode-se notar, na atitude moderna, uma extrema necessidade de sustentar uma ordem, na mesma proporção em que busca negar ou suprimir a contingência. Embasamentos de ordens diversas, como as acadêmicas ou políticas, fazem o ato da discordância ser considerado como inimigo.

É importante não nos iludirmos pensando que as monstruosidades ideológicas foram construídas por monstros. Não o foram; não o são. São desenvolvidas através de um processo que mostra todos os sinais de uma válida e completa erudição, com tabuas numéricas, notas de rodapé em abundância e terminologia científica. As ideologias são, com bastante frequência, acadêmica e socialmente respeitáveis e em muitos casos ocupam posições de absoluta validade, de modo que a discordância é considerada desrespeitosa e radical e corre o risco de ser rotulado como irresponsável não esclarecida e desprezível. (BAUMAN, 1999, p.49)

Em sintonia com Bauman, Tarnas (2000) argumenta que a busca pela verdade tem permeado os ambientes que se querem sólidos e, portanto, ordenados. Os modernos, alimentados pelo desejo de manipular o duvidável e em suas intensas buscas pela perfeição, acabam, muitas vezes, por construir uma realidade de formato mecânico. O autor aponta que o homem moderno deixou de compreender a realidade por meio de bases teocêntricas e começou a dar voz a razão, nascendo o antropocentrismo e trazendo consigo mudanças em sua forma de conduta. O homem passa a tecer sua vida em busca da captação da verdade, deixando de lado a inaptidão de conhecer e buscando um domínio de tudo ao seu redor.

O "estilo newtoniano", mecânico, seria uma adaptação sucessiva das "construções mentais" – sempre precisas (COHEN, 2002, apud SAPUNARU, 2008). Podemos exemplificar o modelo newtoniano como a execução de uma orquestra sinfônica, onde o maestro representaria a ordem exata e mecânica, regras a serem seguidas, enquanto os músicos, cada qual com seus instrumentos distintos, representariam a natureza, em fluxo ordenado e preciso. Estaríamos diante de uma corrente sólida e ordenadora que transmitiria uma melodia contínua, a partir da qual, poderíamos prever cada cadência, deduzir o encerramento, a partir das premissas já

entoadas. A irreversibilidade temporal se tornaria apenas uma ilusão ante a concepção de que, dadas as leis universais e atemporais que regem os movimentos e as condições iniciais, pode-se voltar a condições passadas, bem como progredir a possíveis eventos futuros.

A lei geral deduz, então, desse estado inicial a sucessão dos estados que o sistema atravessa, tal como um raciocínio lógico deduz a conclusão a partir das premissas (...) A dinâmica define todos os estados como equivalentes, pois cada um deles permite determinar todos os outros (PRIGOGINE; STENGERS, 1991, p. 46).

Newton defendia que seria possível executar previsões precisas a partir de um ponto determinado, a partir do momento em que se utiliza de um pequeno fragmento da realidade para análise. Com base em leis universais, seria possível decifrar a, apenas suposta, complexidade caótica. Tal modelo designava uma plena correspondência entre a causa (o antes) e o efeito (o depois). Sua abordagem demandaria partir de simples casos idealizados, passando, progressivamente, para casos mais complexos, também idealizados. Depois, se percorreria o caminho oposto. Temos, aqui, um desmembramento dos casos mais complicados, objetivando ordená-los e entendê-los pelos mais simples – sempre rumando em direção ao conhecimento classificado como verdadeiro.

Com tal abordagem em mãos, temos a construção de um potente humano empenhado em manipular a natureza, mecânica, nutrindo um fluxo de ações de causa e efeito e a concepção de um passado que determina um presente. O homem passa a fomentar o desejo de se tornar o centro do mundo, devido ao seu sucesso na captação da verdade.

2.2 Atualidade: uma proliferação do estranho

Conforme vimos anteriormente, entidades nomeadas classificadoras caracterizam o desejo de padronizar e carregam o objetivo de eliminar qualquer incerteza gerada pela ambivalência. Tais atitudes marcam a promoção do silêncio que o movimento ordenador, de forma avassaladora e intolerante, promove. Diante do silêncio, Bauman (1999) traz o termo “estranho”, proveniente das incertezas de padronização.

O estranho permeia o moderno dividindo a linha de oposição entre os polos, não é definido como amigo ou inimigo, sendo a justaposição entre o dentro e o fora, ordem e desordem. A dicotomia entre dentro e fora acaba por gerar o estranho, odiado pela ordem e visto como impuro. Coloca em xeque o principal objetivo das respectivas sólidas fronteiras: se manterem íntegras.

O caos é o refúgio que se acumula na produção da ordem. A assustadora incongruência do estranho é o rejeito que sobra depois que o mundo foi claramente dividido em fatias, uma chamada "nós" e outra chamada "eles". A ambivalência é um subproduto tóxico da fabricação de transparência semiótica. Irracionalidade, caos, estranheza, ambivalência são todos nomes dado são inominados "além" para o qual não têm utilidade os poderes dominantes que se identificaram como razão, forças da ordem, nativos, significado. São subprodutos das ambições planificadoras, da mesma maneira que as ervas daninhas nascem em jardins projetados (Bauman, 1999:111-112).

À medida que o estanho deságua em um rio cujas correntes ordenadas e, por vezes, mecânica, escondem as incertezas do mundo, impacta essa bipartição dentro/fora, sendo visto como uma monstruosidade aos olhos binários. Para tais olhos modernos, a monstruosidade ambivalente do "estranho" surge para abalar toda estrutura sólida. Entretanto, para Bauman, o que se vê, na atualidade, é uma universalização da monstruosidade da estranheza. Todos passam a conviver com a experiência do estranho, transformando-o de particular em universal.

Os ordenamentos contemporâneos são constantemente desconstruídos devido a atual multiplicidade de vozes. Tal pluralidade, contudo, permitiu que constantes ambivalências surgissem a cada momento, a partir de quebras de paradigmas. O ser humano deixou de ser um nativo a viver apenas uma experiência unificada da vida, passando a experimentar a estranheza de um modo sempre constante.

O movimento ordenador moderno carregou a ironia de, ao tentar calar o estranho com sempre renovadas fronteiras, gerar renovadas ambivalências. Este movimento acabou por se assoberbar em uma produção frenética de novas fronteiras – e novas ambivalências. A busca pela certeza foi frustrada, portanto, pela enxurrada de entes estranhos, que passam a ser comuns em um mundo de instabilidade. As certezas passam a ser desnaturalizadas, desmascaradas pela sempre presente ambivalência.

Estamos diante de uma atualidade que parece produzir uma desconstrução da rigidez entre o fora e o dentro e das compreensões unificadas da vida. O estranho

parece deixar de ser uma monstruosidade e passa a ser rotineiro em um tempo onde não se precisa destruir para criar novas convicções. O convívio com o múltiplo parece passar a ser algo comum em um estranhamento universalizado.

Pode-se dizer que a busca pela dicotomia, da divisão entre o dentro e o fora, não é mais exaltada e o estranho já não divide os opostos. Ele atravessa os respectivos polos e invade por todos os lados.

A ambivalência parece medrar dos próprios esforços para destruí-la, tornando cada vez mais distante e nebulosa a perspectiva original de um mundo ordeiro e racionalmente estruturado inscrito num sistema social igualmente ordenado e racional. A ânsia instruída de escapar à "confusão" do mundo exacerbou a própria condição de que se queria escapar. A criação de um mundo livre de ambiguidade, de um mundo transparente de opções racionais, não pôde surgir dos esforços de ordenação das autoridades modernas, tanto políticas quanto científicas. A admissão quase universal é de que também não deverá surgir desses esforços no futuro, por mais impressionantes que venham a ser os avanços da ciência e suas aplicações técnicas. Tornando-se mais sábia e desconfiada de tantas esperanças que viraram pesadelos, a sociedade moderna parece agora reconciliar-se lentamente à inelutável parcialidade das ordens que é capaz de construir — e assim à ausência de finalidade de qualquer projeto ordenador e a permanência e onipresença da ambivalência (Bauman, 1999, pag, 242).

A atualidade parece conviver com a instabilidade e a vertigem.

2.3 Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional pode ser definida como sendo uma função organizadora institucional, cujo objetivo seria agrupar atividades e recursos, voltados para atingir objetivos. Segundo Robbins (2005), esta estrutura acaba por definir como as atividades organizacionais são, de um modo formal, distribuídas, agrupadas e coordenadas. Ao delimitar como as tarefas são realizadas, gestores e demais colaboradores precisam corresponder de acordo com as expectativas organizacionais, tendo em mente os respectivos padrões de controle. Enfim, deste modo, delinea-se todo um processo de trabalho/produção, por meio da atribuição dos recursos organizacionais, tendo em mente seus objetivos estratégicos¹.

¹ Salienta-se que, nesse contexto, os conflitos devem ser entendidos como algo além de uma divergência. Estes acabam por se configurar como uma barreira no sentido do outro poder alcançar seus objetivos organizacionais (Chiavenato, 2005).

A estrutura seria, portanto, um conjunto ordenado de autoridades, responsabilidades, comunicações e decisões em uma empresa. Robbins (2005) aponta que tal conjunto é caracterizado por seis elementos importantes que dão seus contornos. São eles: especialização do trabalho, amplitude de controle, cadeia de comando, departamentalização, centralização/descentralização e formalização do trabalho. Definamos cada um destes:

1- Especialização do trabalho: pode-se afirmar que tal conceito é uma decorrência dos estudos de tempos e movimentos nas organizações. Seu objetivo seria elevar a produtividade de um processo onde cada trabalhador teria sua atribuição muito bem estabelecida, ou seja, este se especializaria em uma única tarefa delimitada formalmente. Com o costume dos tempos na execução das tarefas, seria construído um padrão. Tal padrão acabar por nortear a forma do trabalho por meio de um tempo e movimento específicos, de modo especializado. A ideia, aqui, seria a não ocorrência de diferenciações ou confusões nas diversas tarefas executadas.

Temos um exemplo de especialização quando um funcionário é colocado para executar somente uma única tarefa, isto é, quando um operador se vê na função de, tão somente, apertar parafusos, ficando fixo nessa atuação. Salienta-se que esta especialidade poderia ir além disso e, nem por isso, deixaria de ser uma especialidade. O operador poderia desenvolver outra habilidade dentro desse mesmo raciocínio, mantendo a mesma característica de delimitação rígida – inexistindo outras tarefas que venham a sair da respectiva lógica de suas funções, de movimentos e tempos estudados.

2- Amplitude de controle: consiste no número de funcionários que cada gestor controla. Quanto maior for o número de pessoas abaixo de um gestor em termos hierárquicos, maior será a amplitude de controle. Em outras palavras, pode-se afirmar que quanto maior a amplitude de controle, maior o número de funcionários para cada gestor. Salienta-se que uma Estrutura Organizacional caracterizada por uma pequena amplitude de controle, costuma provocar custos maiores para a respectiva empresa, visto que as pessoas recebem mais atenção de seus superiores – perdendo em autonomia. Por outro lado, um número ampliado de pessoas sob o controle de um único gestor, costuma aumentar a sua responsabilidade. Com esta base mais larga, a gerência necessita ser mais planejada e estruturada.

3- Cadeia de comando: tal conceito descreve uma linha de autoridade dentro da organização. Delimita a quem cada funcionário deve se reportar, em termos hierárquicos. Articulado a este conceito, existe outro muito importante: a Unidade de Comando. Este sinaliza que cada colaborador deve ter um único superior a quem se reportar. Deste modo, quando tal unidade não é quebrada – o que seria reconhecido em uma situação onde um funcionário se remeteria a duas chefias, por exemplo – teríamos uma linha contínua de autoridade que ligaria a cúpula da empresa até os níveis mais baixos dela. A ideia, portanto, seria simples, ou seja, cada subordinado tem que reportar a um só chefe.

4- Departamentalização: consiste no modo como a organização agrupa pessoas, tarefas e atividades em unidades, tendo por objetivo, facilitar a coordenação da empresa, ordenando o processo. Salieta-se que um departamento acaba por agregar toda uma gama de atividades semelhantes ou coerentes entre si, produzindo uma espécie de diferenciação de cada setor. Por exemplo, no departamento de Recursos Humanos ficaria somente os respectivos funcionários desta área, enquanto que, no departamento de Marketing, somente funcionários do marketing.

Além disso, é importante acrescentar que a criação de departamentos costuma se dar, exatamente, nos aspectos em que os processos organizacionais se proliferaram, isto é, se uma empresa cresceu geograficamente, pode-se estabelecer uma departamentalização por regiões, ao passo que, se cresceu em sua linha de produtos, pode-se delimitar departamentos separados por tais linhas. Fica clara, portanto, sua função de agrupar processos para coordená-los – ordená-los.

5- Centralização/Descentralização: a centralização ocorre quando uma organização decide que a maioria das decisões devem ser tomadas por ocupantes dos cargos de chefia da empresa. Temos, nesse momento, uma espécie de centro gravitacional na comunicação organizacional formal por onde se espera circular todo o processo decisório da empresa. Um exemplo desse elemento é quando o ordenamento formal da tomada de decisões organizacionais vem do chefe para todos seus colaboradores, ou seja, as ordens vêm da ponta da matriz, a cúpula.

Por outro lado, a descentralização ocorre quando existe o inverso, ou seja, quando as tomadas de decisão estão dispersas por todo o corpo organizacional. Um exemplo seria quando, em um movimento mais participativo, as decisões tomadas são formalmente planejadas para envolver os funcionários da chamada linha de frente da empresa, isto é, aqueles que estão em contato direto com o cliente final.

6- Formalização do trabalho: pode-se afirmar que tal conceito é de fácil compreensão, visto que ele sinaliza para a existência de uma quantidade de regras e procedimentos que delimitam os comportamentos em uma organização, ou seja, um conjunto de padrões de ação e/ou de pensamentos que delimitam/ordenam o padrão da empresa.

Tem-se um exemplo de formalização do trabalho quando um funcionário possui um conjunto de regras explicitadas pela organização acerca de como deve se vestir, como deve se comunicar, dentre outras coisas. Quanto mais regras de procedimentos a serem seguidos forem explicitadas pela empresa, maior será a formalização de sua Estrutura Organizacional.

Robbins (2005) nos aponta a existência de dois modelos extremados de Estruturas Organizacionais, sendo estas a Mecânica e a Orgânica. Por Estrutura Mecânica, pode-se entender um modelo que se utiliza da metáfora da máquina, com pessoas se assemelhando a engrenagens, cada uma especializada em sua função, objetivando aprimorar desempenhos e, assim, produzir seus objetivos decididos previamente. O pensamento mecanicista forma a base da teoria clássica da administração, dedicada a aperfeiçoar o desempenho, através da especialização de funções e o planejamento da produção em uma linha de montagem, sendo ela também determinável. O processo decisório está concentrado em uma única pessoa ou um grupo. Desse modo, pode-se afirmar que tal estrutura caracteriza-se por ser um modelo com alto índice de departamentalização e formalização, mantendo uma limitação no acesso às informações e sendo pouco participativa no que tange aos processos decisórios. Tal abordagem aponta para muita monitorização e controle dos funcionários por parte de organização, sendo estes direcionados de um modo rígido para a execução das ações planejadas e havendo intensa cobrança sobre seus resultados acerca do serviço dirigido.

Por outro lado, a Estrutura Orgânica compreende que uma organização é composta por humanos, isto é, pessoas que interagem e se adaptam para sobreviver em um ambiente e, em função disso, estão em uma constante mudança. Essa estrutura se mostra ágil, se organizando em sintonia com o ambiente externo. Mesmo existindo uma interdependência entre as células, salienta-se que a autonomia de cada célula é muito maior que no modelo mecanicista. Pode-se caracterizar o organicismo, portanto, como sendo um modelo com baixo índice de departamentalização e formalização, mantendo amplo acesso às informações e muita participação no que tange aos processos decisórios.

2.4 Conflito nas organizações

Tendo-se por base o pensamento de Robbins (2005), pode-se afirmar que o conflito é um dos temas de maior impacto dentro das empresas, visto que, inerente a ele, existem dois sentidos possíveis: um entendimento deste como mais negativo e outro como mais positivo. O conflito remete a:

(...) existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição – o que significa conflito (CHIAVENATO, 2009 p. 361).

Um conflito está em curso quando existe uma incompatibilidade entre as partes envolvidas e estas percebem que a outra parte frustra ou irá frustrar os seus interesses em questão. Tendo em mente que uma organização pode ser entendida como sendo uma entidade social onde diferentes pessoas, com personalidades e interesses diferentes, trabalham de forma coordenada visando um objetivo coletivo, é muito comum encontrarmos situações de embates. O fato das organizações serem estruturas comumente hierarquizadas, trazem uma tendência ao surgimento de discórdias entre as pessoas que, dificultadas em certos objetivos, vivenciam conflitos.

Em uma abordagem mais tradicional, os conflitos estão associados a termos de violência, destruição e irracionalidade. Conseqüentemente, estes deveriam ser evitados a todo custo. Tal conceituação esta articulada a ideias como falhas de comunicação, falha na confiança entre as pessoas, compreendendo que toda

divergência deveria ser evitada. Seria necessário, portanto, manter a máxima atenção nas possíveis causas e corrigi-las a tempo, visto que uma redução dos conflitos traria um melhor entendimento nos grupos e organizações.

De acordo com Chiavenato (2005), já na abordagem das Relações Humanas, existe um apontamento para a necessidade de se identificar e interpretar os sentimentos dos funcionários, relacionando sua subjetividade com suas tarefas e com os princípios básicos que compõe o grupo. Robbins (2005) aponta que tal abordagem, datada do final dos anos 40 até a metade da década de 70, entende que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer equipe, devendo ser tolerado.

Mais contemporânea, a visão interacionista mantém uma abordagem dos conflitos que propõe ampla defesa destes em seu papel produtivo. Uma organização seria mais eficaz e satisfatória quando gerasse esses conflitos, devendo os líderes, portanto, estimular seu grupo a preservar um grau suficiente de divergências em seus processos e interações (ROBBINS, 2005).

Salienta-se que tal visão interacionista não determina que todos os conflitos devam ser encarados como positivos ou negativos, visto que isso acaba dependendo do modo como este é tratado e vivenciado, ou seja, de como os gestores e envolvidos estão tratando as ocorrências. Alguns conflitos podem ser compreendidos como apoiando os objetivos esperados pela empresa, sendo estes, os conflitos funcionais. Os conflitos funcionais estão relacionados às tarefas e ao processo do trabalho (ROBBINS 2005), sendo considerados como benéficos, visto que, de modo construtivo, melhoram o desempenho organizacional, auxiliando os funcionários da organização na promoção de maiores níveis de desempenho. O conflito, portanto, sendo bem administrado, acaba por gerar criatividade e maior entrega da equipe e coordenação.

Por outro lado, os conflitos disfuncionais são aqueles que atrapalham o desempenho de uma equipe, ou seja, estão relacionados com a perda de direcionamento para o objetivo organizacional. Estes se caracterizam, portanto, por gerar consequências como perda de metas, insatisfações do grupo, desperdício de tempo com fatores desinteressantes para a empresa.

Nesse sentido, os conflitos podem ser classificados como sendo de três tipos: de tarefas, de processo e de relacionamento (ROBBINS, 2005). Os de tarefas estão relacionados com conteúdo do trabalho, seus objetivos e metas. Muitas das vezes estão envolvidos com questões concretas relacionadas às atribuições de trabalho dos

funcionários, podendo incluir diferenças de opinião sobre procedimentos e gerenciamento de expectativas. Os conflitos de processo, por sua vez, são aqueles que estão articulados com o modo e como o trabalho é executado. Ambos são considerados como funcionais.

Os conflitos de relacionamento estão ligados às relações interpessoais. Nas organizações, as pessoas que normalmente não se relacionam bem na vida cotidiana são, muitas das vezes, colocadas para trabalhar conjuntamente. Estas podem se adaptar, mas nem sempre isso acontece. Neste caso, os conflitos perdem o foco nos objetivos organizacionais e passam a focar em aspectos estritamente pessoais. São conflitos considerados disfuncionais para as empresas. Salienta-se que um conflito, para manter-se funcional, precisa manter uma intensidade sob controle, visto que as divergências muito intensas tendem a gerar conflitos de relacionamento.

Sabe-se que o contraste de ideias, uma incompatibilidade, faz surgir o conflito, sendo este, portanto, uma característica humana diante de ameaças que a dificultam seu objetivo. Este, portanto, cresce na diferença de ideias, pensamentos ou mesmo desempenhos, ao perceber que alguém poderá afeta-los. Segundo Robbins (2005), o processo do conflito segue diferentes estágios. O primeiro estágio, de oposição potencial ou incompatibilidade, consiste na presença de condições para o respectivo conflito. As divergências podem criar um cenário propício e potencial para os conflitos.

Os estágios da cognição e personalidade ocorrem quando os envolvidos na divergência tomam consciência desta, sentindo que podem ser prejudicados pela respectiva ocorrência. O conflito, portanto, precisa ser percebido e vivenciado emocionalmente.

O próximo estágio, o das intenções, é de extrema importância no processo, visto que aponta para aquilo que se pretende fazer diante do conflito e delimita muito de suas consequências. Existem dois modos bastante distintos de intenções: aqueles onde há cooperação, ou seja, onde uma das partes tenta satisfazer a outra e a afirmação, onde umas das partes tenta sua própria satisfação. Mais especificamente, tais intenções costumam ser:

1 – De competição – onde existe o desejo de uma pessoa em satisfazer seus próprios interesses, independentemente do impacto que isso terá na outra;

2 – De colaboração – situação em que as partes conflitantes desejam satisfazer os interesses de todos os envolvidos;

3 – De evitar – onde se pode observar a tentativa de uma das partes de sair do conflito, suprimindo-o;

4 – De acomodação – quando existe a disposição de uma das partes em conflito, de se posicionar, colocando os interesses do oponente antes dos seus;

5 – De conceder – situação em que cada uma das partes envolvidas em um conflito se dispõe a abrir mão de algo.

Em seguida, tem-se o estágio do comportamento, estágio este que determina o quanto intenso será o conflito na situação grupal, podendo ser funcional ou disfuncional. Salienta-se que um conflito é positivo quando moderado, promovendo uma maior criatividade e cooperação.

O último estágio é o das consequências propriamente ditas. Estas podem ser positivas, isto é, voltadas ao crescimento do grupo, ou negativas, podendo prejudicá-lo. Portanto, tais consequências apontam para diferentes possibilidades já trazidas acima: seriam estas as consequências funcionais, que contribuem “(...) *de forma positiva para o crescimento do grupo, voltado para as atividades ou processos e nunca para um indivíduo ou relacionamento*” (ROBBINS, 2005, p. 71-72) e as disfuncionais, que não trazem “(...) *benefícios para o grupo, não visa o bem comum da companhia ou grupo, sendo autodestrutivas, visando a chamada ‘feira de vaidades’ onde o egocentrismo fala mais alto*” (ROBBINS, 2005, p. 384).

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de consolidar os pressupostos levantados e apresentar fundamentos teóricos consistentes, bem como significativos e coerentes com a temática apresentada, o presente artigo teve a pesquisa bibliográfica (LAKATOS; MARCONI, 2005) como delimitadora do assunto em questão – mantendo sintonia com uma perspectiva qualitativa. Mediante a prévia leitura de diferentes autores, foi possível promover um confronto de pensamentos e levantamento de questões diversas em relação ao tema. Salienta-se que este confronto de pensamentos pode ser configurado como o principal eixo norteador desta pesquisa, deixando clara sua importância no sentido de acompanhar os processos sociais como um todo, bem como o campo corporativo imbricado com esta. Deste modo, pesquisas desta natureza contribuem de forma significativa para uma gestão cada vez mais potente e

que desenvolva renovadas habilidades e competências no processo de interação com o colaborador.

Para fundamentação teórica da discussão, foram postos a dialogar, autores de diferentes áreas temáticas: Chiavenato, Robbins, Bauman, Tarnas, Prigogine, dentre outros. Estes foram citados de modo direto e/ou indireto. Contribuíram com suas linhas de pensamento, fomentando informações concisas e coerentes com a temática. As fontes de pesquisa utilizadas foram, eminentemente, publicações de natureza bibliográfica – livros/artigos – e tiveram, como parâmetros para suas escolhas, a problemática do presente trabalho e a localização de questões articuladas a tal problema. Deste ponto, foi-se trazendo as argumentações dos diferentes autores por meio de fichamentos das ideias mais centrais.

A intencionalidade dessa pesquisa é levar o leitor a ser capaz de gerar uma reflexão sobre os processos organizacionais, mais especificamente as noções de Estrutura e Conflito Organizacionais, em meio a nossa atualidade. Talvez a possibilidade de romper paradigmas diante das informações levantadas e do confronto de ideias desenvolvidos no texto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

A proposta do presente artigo é demonstrar como os modelos de estruturas organizacionais mecânica e orgânica, bem como o fenômeno dos conflitos nas organizações, dialogam com uma atualidade repleta de ambivalências, comumente vistas como monstruosidades pela ótica binária moderna.

Em meio a constante mudança na sociedade, a ciência social tem servido como base para a produção de conceitos que parecem estar fortemente imbricados com a administração e, mais especificamente, as estruturas organizacionais, visto que estas costumam estar relacionadas com um conjunto ordenado de autoridades, responsabilidades, comunicações e decisões em uma empresa.

Conforme afirmamos anteriormente, o homem e sua ciência moderna, marcado pela busca da sólida verdade, inicia um percurso por controlar e, por diversas vezes, manipular o duvidável. Um certo desvendamento dos mistérios intrínsecos da natureza. Para Bauman (1999) a busca incessante da ordem, da estruturação é a principal característica de uma atitude moderna. O homem passa a fomentar o desejo de se tornar o centro do mundo, dotado de seu modelo ordenador, podendo utilizar

esse conhecimento ordenado ao seu favor. As atitudes modernas seguem com uma extrema necessidade sustentar a ordem negando ou suprimindo o acaso e a contingência. Assim, segundo Tarnas (2000), o homem dá voz a sua razão.

Pode-se perceber uma correlação entre tal perspectiva moderna e as estruturas organizacionais mais mecânicas, comumente vistas em ambientes padronizados e ordenados, que se utilizam de elementos como amplitude controle reduzida, cadeia de comando rígida, trabalho formalizado, muita centralização, dentre outros. Vê-se uma forma de conter o humano em sua ação/pensamento, deixando de lado, muitas vezes, seu potencial criativo.

Como falado anteriormente, Bauman menciona que a atitude moderna, caracterizada pela utilização de um olhar binário onde a ordem e a padronização fomentam um desejo sólido e ordenado de julgar o universo, gera um fluxo ordenador voltado para solidez da vida, não podendo tolerar a presença de vertigens na linha que separa o dentro do fora – a linha do “estranho”. Se torna notável a correlação entre estrutura organizacional e esta abordagem da modernidade quando Robbins (2005) delimita a existência de dois modelos extremados de estruturas organizacionais, sendo estas as mecânicas e orgânicas. A estrutura mecânica, muito ordenada e padronizada, parece se utilizar da máquina como uma metáfora, fazendo correlações com engrenagens e peças. O fundamento mecanicista visa aperfeiçoar o desempenho através das especializações de funções e o planejamento de produção. É notório o alinhamento e profundos laços entre a realidade mais estática e ordenada do mecanicismo e a solidez das fronteiras ordenadas explicitadas por Bauman.

Parece que se, segundo Bauman, entidades nomeadas classificadoras modernas exercem um silenciamento do “estranho” no sentido de manter as fronteiras entre um correto dentro e um errado fora, temos algo similar no universo das estruturas organizacionais. Quando Robbins (2005) ressalta a presença de ordenamentos rígidos como a formalização do trabalho, por exemplo, temos regras rígidas, entendidas como fronteiras a serem defendidas, que ordenam o modo de conduta dos colaboradores em níveis diversos. Por outro lado, se faz notória a observação de que atitudes consideradas como centralizadoras não permanecem estáveis meio a realidades muito instáveis, proliferando ambivalências.

Uma atitude de discordância diante de tais práticas que se querem sólidas, poderia ser considerada como uma certa heresia para olhares binários mecanicista. Pode-se notar uma espécie de prisão invisível que inibe o humano em sua expressão.

O novo parece assustar o olhar moderno, considerado por sua vez “estranho”, devendo ser calado como um inimigo, um erro.

Conforme afirmamos anteriormente, segundo o Cohen (2002), em uma abordagem mecânica newtoniana da vida, a irreversibilidade do tempo seria uma mera ilusão, pois o humano, dotado do conhecimento das leis mecânicas que regeriam o universo, poderia prever o momento futuro e reverter seu olhar ao passado a partir um ponto de referência dado. Pode-se observar a correlação entre essa premissa e a Estrutura Organizacional quando observamos, por exemplo, uma rígida cadeia de comando. Nesta, tem-se uma linha de autoridade dentro da organização, com uma lógica reversível a partir do momento em que se delimita a quem o funcionário precisa se reportar em termos hierárquicos.

Se, com o passar do tempo, o humano passa a acelerar seus processos de ordenamento, produzindo, igualmente, múltiplas vozes, salienta-se que este começa a explorar as incertezas presentes na linha do estranho. O homem passa a conviver com a “monstruosidade”. Esta começa a ganhar espaço em meio a uma grande pluralidade que acaba por permitir que constantes ambivalências surgissem a cada momento. Segundo Bauman, o convívio com o múltiplo passa a ser algo comum em um estranhamento universalizado na atualidade. Nesse cenário, pode-se observar forte sintonia com o ideário das estruturas organizacionais de modelo mais orgânico, estrutura esta que se caracteriza por pouca rigidez, com baixo índice de departamentalização, mantendo um amplo acesso as informações e muita participação de pessoal nas tomadas de decisões. Em tais estruturas, o conflito não apenas deixa de ser entendido como nocivo, como passa a ser desejado e até mesmo buscado ativamente.

Chiavenato (2000) aponta que o conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. Porém, conforme afirmamos anteriormente, nem todo conflito é disfuncional para uma organização. Segundo Robbins (2005), existem os conflitos considerados benéficos, onde as partes envolvidas se auxiliam e garantem uma resolução produtiva para ambos. Os conflitos disfuncionais, entretanto, são aqueles que atrapalham o desempenho da equipe, tendo como consequência um simples embate entre lados. Bauman parece evidenciar em seu argumento, que os conflito entendidos como disfuncionais seriam um traço marcante de um ambiente sólido e padronizado, em que existe a intensa necessidade que um seja eliminado para que a verdade do outro

prevaleça. Uma solidez binária defendida em um ambiente competitivo onde as misturas colaborativas parecem não poder existir. O modelo estrutural mecanicista parece atuar como uma espécie de camisa de força com ação de impedir a chamada “tempestades de ideias”, ou seja, dar voz aos deslocamentos e, conseqüentemente, permitir um processo sempre constante e instável de criação de novas produções.

Podemos dizer que a atitude moderna, com suas perspectivas bipartidas, parece ceder espaço na atualidade para um olhar mais familiarizado com a instabilidade, sem uma forte oposição entre o amigo e o inimigo. Nosso social aponta para a fragilidade de uma compreensão unificada e para o surgimento de um humano errante, vivendo as incertezas em um ambiente de constante mudança. Se, por um lado, parece muito fora de propósito ou, ao menos, prematuro afirmar a existência de um melhor modelo a ser adotado, por outro lado, pode-se observar que estruturas organizacionais muito rígidas parecem não ter uma boa sintonia com os tempos atuais de proliferação do estranhamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo dos diversos argumentos dos autores citados, foi possível entender a importância da ambivalência na sociedade, bem como o processo de transformação social e produção de conhecimento gerados, justamente, pelas incertezas.

Em uma atualidade permeada pela constante instabilidades, entidades consideradas como sólidas e, muitas vezes mecânicas, que ordenam e categorizam a vida e procuram silenciar do estranho, apresentam grande dificuldade em sobreviver. Não obstante, aos olhos puros e binários mecanicistas, a instável ambivalência segue considerada como monstruosidade.

Hoje pode-se ponderar que não existe a necessidade de matar a incerteza para que se possa produzir uma sólida verdade. Métodos são criados e desconstruídos a cada dia, todavia, devido à quebra da perspectiva binária, o estranho começa a ganhar voz. No âmbito da administração não é diferente. Ressalta-se que as organizações do século XXI parecem reconhecer a importância do conceito de “conflito funcional”, gerador de instabilidades e ambivalências interessantes no sentido da produção do novo. Prestam-se a melhorar o desempenho da equipe e da organização como um todo.

Ademais, salienta-se que o objetivo geral da presente pesquisa foi atingido, ao analisar o impacto de uma atualidade de instabilidade e estranhamento nas concepções de Estrutura e conflito Organizacionais. Conclui-se que, em meio a tal realidade atual, estruturas organicistas e uma atitude de valorização de conflitos ganham importância considerável no meio administrativo.

Propõe-se dizer que a produção de padrões sociais, de representações da realidade, é mais distribuída na atualidade, articulando-se a uma intensa presença do estranhamento e, desse modo, nos leva a pensar que, a partir do momento em que o homem não exerce suas potencialidades criativas, tende a absorver modelos rígidos e julgá-los como absolutos e irrefutáveis. Evidencia-se que uma vida sem reflexão e atitude desviante parece não valer a pena ser vivida.

Em última análise, pode-se elucidar que estruturas mecanicistas tendem a caminhar em prospecto estável, tentando resistir as instabilidades da vida, bem como possíveis misturas entre polos, evitando, acima de tudo, conviver com o múltiplo e a dúvida. Tais dúvidas são vistas como pequenas vertigens que surgem através do conflito. Entende-se que seus formatos estruturais foram constituídos através da razão, extraídos por meio de processos de padronização e, sendo assim, mover-se por um caminho escorregadio, incerto, poderia colocar em risco tais fronteiras. Por outro lado, parece se tornar evidente que, em um mundo de constantes mutabilidades, processos de gestão com estruturas orgânicas sintonizam melhor, sendo mais benéficas e promissoras. Os conflitos funcionais, ao serem valorizados e estimulados nas estruturas organicistas, trazem inúmeras potencialidades a organização como: criação de novas metas, utilização do brainstorming, melhoria do desenvolvimento e criatividade dos colaboradores, dentre outras.

6 REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PRIGOGINE, I.; STENGERS, I. **A nova aliança**. Brasília: Editora UNB, 1991.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAPUNARU, R. A. A construção lógica do “estilo newtoniano”. **Revista ciência e Educação**. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-73132008000100004> Acesso em: 20 abr. 2020.

TARNAS, R. **A epopéia do pensamento ocidental**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.