

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

Estrutura Organizacional e Conflito em uma Atualidade de Proliferação do Estranho

Douglas Polidoro Ribeiro da Silva¹; [0000-0001-9891-1096](tel:0000-0001-9891-1096)

Júlio Cesar de Almeida Nobre; [0000-0002-9621-6046](tel:0000-0002-9621-6046)

Nayara Cristina Nogueira Marques; [0000-0002-0005-6368](tel:0000-0002-0005-6368)

1 – UniFOA, Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ.
douglaskeyboardumx@gmail.com

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 que separam o dentro do fora, a ordem da desordem. Deste modo, nenhuma vertigem pode ser tolerada, nenhuma mistura que dê margem à ambivalência. Entretanto, tais misturas sempre surgiram, sendo denominadas por Bauman como o Estranho, aquele que não respeita fronteiras. É este estranhamento que, na atualidade, parece se universalizar. Quando se observa o cenário do Comportamento Organizacional, pode-se identificar significativa articulação entre os conceitos de Estrutura e Conflito Organizacionais, 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 os conflitos e as instabilidades. Em contrapartida, vê-se estruturas mais orgânicas, que buscam divergências funcionais 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 o presente artigo, portanto, seria: em uma atualidade de intenso estranhamento, como pensar a efetividade 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 funcionais, possuem uma dinâmica mais produtiva em relação ao novo, possibilitando uma melhoria constante na organização.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Conflito. Ambivalência. Estranhamento. Modernidade.

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

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 – abominando as instabilidades que possam gerar dúvidas e instabilidades. Um moderno, ao produzir um terreno estável para pisar, sempre gera fronteiras rígidas entre um positivo dentro e um negativado fora, isto é, mantém 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 no argumento 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 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 (2007) e Chiavenato (2014), 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 orgânicas que buscam o conflito em sua essência, objetivando a interação dos colaboradores para produção de novos conhecimentos.

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

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 o presente artigo, portanto, é: em uma atualidade de intenso estranhamento, como pensar a efetividade das estruturas organizacionais mecânicas e orgânicas, bem como o papel do conflito nas organizações? Salienta-se que o desenvolvimento dos estudos foi pautado, em termos metodológicos, pela pesquisa bibliográfica.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o sociólogo Zygmunt Bauman (1999), a busca incessante da ordem, da estruturação, é a principal característica da atitude moderna. 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.

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.

Uma atitude voltada para a solidez não pode tolerar a presença das vertigens na 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.

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.

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

O Estranho aponta para uma realidade proveniente das incertezas de padronização. Este estranhamento permeia o moderno, dividindo a linha de oposição entre os polos, não podendo ser 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 tal Estranho, odiado pela ordem e visto como impuro. Entretanto, este coloca em xeque o principal objetivo das respectivas sólidas fronteiras modernas: se manterem íntegras.

Na atualidade, estamos diante de uma atualidade que parece produzir uma desconstrução desta rigidez entre o fora e o dentro e das compreensões unificadas da vida. O estranho parece deixar de ser um monstruoso e passa a ser rotineiro em um tempo onde não se precisa destruir para criar novas convicções. Pode ser dizer que a busca pela dicotomia, a divisão do dentro de 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 atualidade parece conviver com a instabilidade e a vertigem.

Tal cenário se deu, segundo Bauman, na medida em que o movimento ordenador das ambivalências se acelerou. No intuito de responder as ambivalências que sempre surgiram como a sobra indesejada da atitude moderna, os modernos criaram renovados ordenamentos, uma suposta linha de progresso entre um antes e um depois. Como a ambivalência é o fruto indesejado do próprio movimento ordenador que estabelece fronteiras, a cada nova fronteira, novo estranhamento surge em potencial. Na atualidade, portanto, vivemos uma realidade onde muitos são os ordenamentos que convivem, algumas vezes contraditórios entre si. Conseqüentemente, vive-se um cenário de proliferação do Estranho.

Quando voltamos nossos olhares para os estudos do Comportamento Organizacional, mais especificamente para as concepções acerca do conceito de Estrutura Organizacional, percebe-se que esta pode ser definida como sendo uma função organizadora institucional, cujo objetivo seria agrupar atividades e recursos, voltados para atingir objetivos. Segundo Robbins (2007), esta estrutura acaba por definir como as atividades organizacionais são de um modo formal, distribuídas, agrupadas e coordenadas.

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

Este autor 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. Desse modo, pode-se afirmar que tal estrutura caracteriza-se por um alto índice de formalização do trabalho, mantendo uma cadeia de comando rígida, limitação no acesso às informações e sendo pouco participativa no que tange aos processos decisórios. Este aponta para muita monitorização e controle dos funcionários por parte de organização, direcionando-os de um modo rígido para a execução das ações planejadas. 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.

A Estrutura Orgânica, por sua vez, compreende que uma organização é composta de pessoas que interagem e se adaptam para sobreviver em um ambiente, estando estas em uma constante mudança. Bastante ágil, esta estrutura se organiza 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 formalização do trabalho, mantendo amplo acesso às informações e muita participação no que tange aos processos decisórios.

Ainda se tendo por base o pensamento de Robbins (2007), pode-se afirmar que o conflito é um dos temas de maior impacto dentro das empresas. 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).

Apesar dos conflitos terem sido entendidos, no passado, como nocivos para as organizações, na atualidade alguns conflitos podem ser compreendidos como

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares



apoiando os objetivos esperados pela empresa, sendo estes, os conflitos funcionais. Os conflitos funcionais estão relacionados às tarefas e ao processo do trabalho (ROBBINS 2007), sendo considerados como benéficos, visto que, de modo construtivo, melhoram o desempenho organizacional, auxiliando os colaboradores 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.

MÉTODOS

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, 2017) 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 como Chiavenato, Robbins e Bauman. As fontes de pesquisa utilizadas foram, eminentemente, publicações de natureza bibliográfica e



Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

tiveram, como parâmetros para suas escolhas, a problemática do presente trabalho e a localização de questões articuladas a tal problema.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como falado anteriormente, Bauman aponta 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 (2007) delimita a existência de dois modelos extremados de estruturas organizacionais, sendo estas as mecânicas e orgânicas.

Se para Bauman (1999) a busca incessante da ordem, da estruturação é a principal característica de uma atitude moderna, pode-se perceber, aqui, uma correlação entre tal perspectiva e as estruturas organizacionais mais mecânicas, comumente vistas em ambientes padronizados e ordenados, que se utilizam de elementos trabalho formalizado, muita centralização, cadeia de comando rígida dentre outros. Vê-se uma forma de conter o humano em sua ação/pensamento, deixando de lado, muitas vezes, seu potencial criativo. Uma atitude de discordância diante de tais práticas que se querem sólidas, poderia ser considerada como uma certa heresia para olhares binários mecanicista.

Entretanto, segundo Bauman, o convívio com o múltiplo passa a ser algo comum no 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, pouca formalização do trabalho, mantendo um amplo acesso as informações e muita participação de pessoal nas tomadas de decisões.

Chiavenato (2014) 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 (2007), existem os conflitos considerados benéficos,

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

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 conflitos 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.

CONCLUSÕES

Por meio do estudo dos argumentos dos autores citados, foi possível entender o papel da ambivalência na produção da realidade, 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 realidade atual, estruturas organicistas e uma atitude de valorização de conflitos ganham importância considerável no meio administrativo.



Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **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**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.