

OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES: A SUPERFICIALIDADE DOS TRATAMENTOS A PARTIR DE METÁFORAS, DEUSES E NARRATIVAS

FRANCISCO CORREIA DE OLIVEIRA*

RUTH GONÇALVES DUARTE**

CRISTIANE COELHO RAMALHO BARRETO***

Introdução

A diversidade dos conflitos na organização é o tema central deste artigo, que, teoricamente, já foi objeto de estudiosos sob o epíteto de metáforas (Morgan), Deuses (Handy), escolas de Mintzberg e Orixás (Vergara). Diante disso, parte-se do pressuposto de que o conhecimento dessas metáforas, deuses e orixás é um caminho eficaz para o estudo dos conflitos nas organizações. Essa dificuldade do estudo dos problemas relativos aos conflitos já foi reconhecida, inclusive, por autores como Simon (1963; 1965), com sua teoria sobre a cooperação antagônica.

Este artigo objetiva desvendar a diversidade de tipos de conflitos que compõem as organizações, como o conflito destruidor, o corrosivo, que existe no ambiente organizacional. Por isso, compreender o ambiente organizacional, com foco nas metáforas e pensamentos adversos da administração, ajuda na investigação das articulações e na resolução dos conflitos e das dificuldades comportamentais dos indivíduos. O argumento baseia-se em revelar universos simbólicos construídos pelos atores organizacionais, com diferentes maneiras de comportamentos, em que se configura como um caminho para o entendimento do porquê de conflitos avessos nas empresas.

* Professor doutor, titular da Universidade de Fortaleza. Rua Washington Soares, 1351, bloco P/10. Edson Queiroz, Fortaleza, CE. Cep 60805-911.

** Mestranda em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza. Rua Assunção, 1461, ap. 1301. José Bonifácio, Fortaleza, CE. Cep 60050-01.

*** Mestranda em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza. Rua Paula Ney, 827, ap. 50. Aldeota, Fortaleza, CE. Cep 60140-200.

Ao optar pelo estudo das metáforas e pensamentos divergentes de Taylor e Follet, vinculados ao comportamento dos líderes para a compreensão e resolução dos conflitos, espera-se corroborar com a busca por entendimento sobre a causa de existência de conflitos destruidores e corrosivos nas empresas. Com base nas metáforas de Morgan (1996), de Handy (1994), de Vergara (2000), de Mintzberg (1995), de Reed (2007) e os pensamentos divergentes de Taylor (1903) e de Follet (1924), busca-se responder à problemática apresentada, com o pressuposto de que a existência de uma diversidade de tipos de pessoas, inseridas em diversos tipos de cultura organizacional, faz com que essa mistura resulte em ambientes organizacionais favoráveis ao surgimento do conflito originário das dificuldades comportamentais. Metodologicamente, este estudo é classificado como qualitativo quanto à abordagem e tem como fundamento a revisão de literatura. Entende-se por pesquisa qualitativa, no contexto desta investigação, como aquela que visa a compreender a subjetividade dos indivíduos que, sem propor generalizações, procura gerar conhecimento, respeitando as singularidades dos sujeitos (Rey, 2005 apud Souza; Calbino, 2010). A estrutura do trabalho está, assim, baseada nos principais teóricos que dão corpo a este estudo. A próxima seção está dividida em quatro partes que exploram, exatamente, as ideias de Morgan (1996), Handy (1994), Mintzberg (1995), Vergara (2000) e, por último, os pensamentos adversos ou complementares da Administração científica de Taylor (1903) e pós-científica de Follet (1924).

Burrell e Morgan (1979) discutem outros paradigmas chamados de Sociologia Funcionalista, Sociologia Interpretativista, Humanismo e Estruturalismo Radical que explicam também diferentes facetas do problema, mas que também não endereçam suas críticas para o ponto nevrálgico das organizações modernas. Como fazer para que o mundo atual volte a considerar que o homem precede a organização e não vice-versa. Assim, Charbonneau (1983) é quem melhor explicita este ponto ao reforçar o sentido antropológico do conceito organizacional. O homem adota organizações para executar tarefas que não poderia fazer sozinho. Isso vem desde os tempos da caça e da pesca. Como abater uma fera muito mais forte apenas com suas próprias forças? A solução foi organizar-se em grupos para conseguir ferramentas, estratégias e cooperação para atingir o alvo.

A caça exigia organização, escolha das ferramentas da caça (ferramentas e organização), liderança do bando, resolução dos conflitos para

ver quem iria na frente e quem ficaria na retaguarda, bem como um consenso para escolher os locais onde se poderia caçar. Obviamente que, conseguido o intento, o próximo passo é saber de quem seriam os frutos do trabalho. Os problemas aparecem mais explícitos quando um grupo diz que todo o fruto do trabalho pertence a ele, que deverá decidir o que fazer com a conquista. Uma teoria que não discute a repartição dos louros do trabalho, origem primeira dos conflitos organizacionais, peca, exatamente, por evitar o motivo primeiro das desavenças organizacionais.

Quem faz isso, com mestria, é Mounier (1984) corroborado por Charbonneau (1983), ao exemplificar que a empresa moderna não está desvinculada de sua origem antropológica, ou seja, dos motivos primeiros pelos quais os homens organizam-se. Os frutos do trabalho deveriam, assim, ser repartidos entre todos aqueles que contribuíram para a caça. Isso é feito de forma proporcional à participação das partes.

Por outro lado, há aqueles que se esmeraram em preparar as ferramentas, em aprimorá-las e, eventualmente, em adquiri-las e armazená-las. Há aqueles que se arriscaram e puseram todas as suas reservas no empreendimento e que para isso necessitam, também, ser remunerados. Claro que estes deveriam também ser devidamente aquinhoados na repartição final do produto. Em que proporção? É um problema que pode ser resolvido em grupo. Em certas organizações modernas, no entanto, nem essa discussão é permitida, de tal forma que aos caçadores só restam pegar seus instrumentos, receber ordens e ir para o campo.

Diante dessa perspectiva é que muitas metáforas, narrativas, deuses ou orixás das teorias organizacionais não estão diretamente relacionadas com este ponto que dá origem a muitos conflitos: a exclusão dos caçadores na discussão sobre a divisão do produto de seu trabalho. Quando Simon (1965) fala sobre a impossibilidade de cooperação plena, mas tão somente da cooperação antagônica, estava refletindo, em outras termos, o conflito mais profundo que jaz nas organizações e que muitas narrativas modernas recusam-se a enfrentá-lo.

Conflitos e metáforas nos estudos organizacionais

A ideia básica, nesta seção, subdividida em cinco tópicos, é analisar como os trabalhos seminais de autores como Morgan, Handy, Mintzberg e Vergara são instrumentos para entender os conflitos na organização que já se encontravam latentes nas obras controversas da Administração Científica

de Taylor e pós-científica de Follett. A palavra *metáfora*, aqui, é utilizada em sentido mais amplo, compreendendo, também, as designações similares, como *Orixás*, termo empregado por Vergara. O argumento básico é que, mesmo diante da excelência dessas contribuições, o problema básico do conflito não se resolve com esse tratamento, porque eles não se prestam a esclarecer a origem primeira deles que é exatamente a questão da divisão dos louros do trabalho. Os louros não se restringem, exclusivamente, à posição marxista da remuneração, mas na questão mais profunda da distribuição de todo o produto do trabalho.

Imagens da Organização de Morgan

Morgan (1996) apresenta as organizações pela visão de oito imagens: 1) máquina; 2) organismo; 3) cérebro; 4) cultura; 5) sistema político; 6) prisão psíquica; 7) fluxo e transformação; 8) instrumento de dominação.

Na primeira imagem de Morgan (1996), a organização vista como máquina pensa de forma mecanicista, tanto em situações de fábrica como nas de escritório, gerando organizações burocratizadas, com tendência a esperar que as pessoas operem como máquinas: de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível. O enfoque mecanicista da organização funciona bem sob condições nas quais as máquinas operam bem, ou seja: *a*) quando existe uma tarefa contínua a ser desempenhada; *b*) quando o ambiente é suficientemente estável para assegurar que os produtos oferecidos sejam os apropriados; *c*) quando se quer produzir sempre, exatamente, o mesmo produto; *d*) quando a precisão é a meta; *e*) quando as partes humanas da “máquina” são submissas e comportam-se como foi planejado.

A segunda imagem mostra a organização como organismo, cujo princípio da organização é um sistema “aberto” ao seu meio ambiente. Morgan (1996) aponta como a ideia de sistema aberto mostra o caminho para as teorias organizacionais e administrativas de libertação do pensamento burocrático. Essas descobertas são, comumente, rotuladas dentro da perspectiva conhecida como “teoria da contingência” e da prática do desenvolvimento organizacional.

Na terceira imagem, a organização vista como cérebro, Morgan (1996) usa o cérebro como uma metáfora para compreender as organizações. O intuito dessa metáfora é ajudar a melhorar a capacidade de inteligência organizacional. Por meio dessa metáfora, o autor levanta uma questão importante: a organização baseada em informações é, necessariamente,

caracterizada pela racionalidade restrita, encontrada nas burocracias? Ou ela transcende essa restrição? Para o autor, a resposta para esses questionamentos dependerá do tipo de habilidade de aprendizagem construída dentro das organizações.

A quarta imagem vê a organização como cultura, pois considera que os relacionamentos diários em uma organização surgem de novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança. Descobre-se que a formação de um grupo ou o processo de se tornar um líder depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade. Descobre-se que grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, ao passo que grupos fragmentados tendem a ser os que se caracterizam por realidades múltiplas.

Assim, organização vista como cultura chama a atenção para o elemento humano de maneira mais enfática, já que a metáfora da cultura segue na direção de criar atividade organizada pela influência do linguajar, normas, valores, crenças e outras práticas sociais, bem diferentes das metáforas mecanicistas e orgânicas, em que a principal ênfase tende a ser colocada sobre o processo de planejamento — o planejamento de partes da organização ou o planejamento dos processos adaptativos.

Na quinta imagem, a organização vista como sistema político, Morgan (1996) analisa, sistematicamente, a política organizacional, focalizando as relações entre interesses, conflitos e poderes. Com relação aos interesses, o autor imagina três domínios interligados e relativos ao cargo, carreira e vida pessoal de alguém na organização. Assim, a relação com o trabalho é inerentemente política, por causa das tensões que existem entre os diferentes interesses que se quer perseguir, pois, quando os interesses colidem, aparecem os conflitos e estes são resolvidos por meio do poder. Em suma, o poder influencia quem consegue o quê, quando e como.

Morgan (1996), ao descrever a sexta imagem, utiliza-se de uma prisão psíquica para explorar algumas das formas pelas quais a organização e seus membros caem em armadilhas oriundas de construções da realidade que, no máximo, representam uma simplificação imperfeita do mundo.

A metáfora da prisão psíquica traz à tona o modo pelo qual a organização e seus membros tornam-se alvos de armadilhas geradas pelo inconsciente, fazendo prevalecer o entendimento de que os seres humanos vivem suas vidas como prisioneiros das suas próprias histórias pessoais. Como forma de explorar essa ideia, o autor entende a organização em seis

desenhos: 1) organização e sexualidade reprimida; 2) organização e família patriarcal; 3) organização, morte e imortalidade; 4) organização e ansiedade; 5) organização, bonecas e ursinhos de pelúcia; e 6) organização, sombra e arquétipo.

Na sétima metáfora, a organização vista como fluxo e transformação, Morgan (1996) relata que, enquanto na ciência e na vida quotidiana há a tendência de se considerar a mudança como um atributo da realidade, a teoria de Bohm (1980) encoraja uma compreensão no sentido de que o mundo é, em si mesmo, nada mais do que um momento dentro de um processo mais fundamental de mudança. E a metáfora ajuda-nos, então, a indagar a natureza e a origem da mudança, de modo que possamos entender sua lógica. Outro aspecto que chama atenção nessa metáfora é o fato de ela nos levar a refletir sobre as conjeturas mais fundamentais que influenciam a organização e a sociedade. Normalmente, essas conjeturas se acham enraizadas em camadas ideológicas, fazendo com que as pessoas passem a aceitá-las pelo significado aparente, sem a devida reflexão.

Na última imagem, Morgan (1996) apresenta a organização como instrumento de dominação, tendo como um dos inspiradores para esse estudo Max Weber (1999), um dos teóricos mais radicais no estudo das organizações. Para ele, a dominação ocorre de muitas maneiras, e o tipo que mais o interessou foi o de dominação ocorrido de forma mais sutil, ou seja: quando aquele que dita regras impõe sua vontade sobre os outros, sendo percebido como possuidor do direito de assim o proceder. Para melhor compreensão, o Quadro 1 indica os principais atributos das imagens propostas por Morgan (1996):

Quadro 1. Atributos marcantes das imagens organizacionais propostas por Morgan

Máquina	Tem especial apelo para indivíduos e grupos que desejam exercer controle cerrado sobre as pessoas e suas atividades.
Organismo	Enfoque contingencial da organização, ou seja, as “Organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para equilibrar necessidades internas e adaptar-se a circunstâncias ambientais”.
Cérebro	O foco não está nas pessoas, mas, nos sistemas que visem a aprender a aprender e de se auto-organizar, dotando as organizações com a capacidade de inovar.
Cultura	Tem como pilar o compartilhamento pelas pessoas de valores e crenças similares.
Sistema político	Evidencia a “política” como parte da vida organizacional, e politizando a compreensão do comportamento humano nas organizações. Isso ocorre pelo reconhecimento de que as tensões entre os interesses particulares e organizacionais promovem o incentivo para os indivíduos agirem politicamente.

Prisão psíquica	Ajuda entender como a vida oculta das pessoas (o inconsciente) está bastante presente no trabalho e nas organizações.
Sistema em fluxo e transformação	Compreende o mundo como sendo um momento dentro de um processo mais fundamental de mudança, ou seja, o mundo está inserido na mudança, promovendo assim um intercâmbio dinâmico com o ambiente.
Instrumento de dominação	Foca como o poder opressivo é realizado sobre as pessoas.

Fonte: Adaptado de Morgan (1996).

O Quadro 1 revela do ponto de vista teórico e com clarividência os elementos centrais que são foco dos conflitos organizacionais. Sob o manto dessas metáforas, é possível compreender como os conflitos se instalam nas relações trabalhistas em ambientes organizacionais. Olhando cada um destes instrumentos não há uma clara alusão à distribuição, ou ainda, à participação direta no produto do trabalho. A metáfora que mais se aproxima deste tópico seria do sistema político e de cultura, que, no caso de Morgan, não se refere, explicitamente, à decisão sobre o produto do trabalho, mas a formas de dirimir tensões intergrupais. Metáforas de prisão psíquica, de instrumento de dominação e de máquina são, claramente, ferramentas de domínio, de exclusão e de manipulação das pessoas não podendo ser dessa forma.

Deuses da Administração de Handy

Handy (1994) associa os tipos de cultura das organizações a quatro deuses da administração, Zeus, Apolo, Atena e Dioniso, cada um deles associado a um culto, ou filosofia de administração e, também, a uma cultura organizacional. Cada uma dessas culturas tem um nome formal, mais técnico, bem como uma figura esquemática representativa.

Zeus é associado à cultura-de-clube e à figura de uma teia de aranha. As linhas de comando que importam nessa cultura são as que rodeiam a aranha posicionada no meio da teia, pois essas são as linhas do poder e da influência que diminuem de importância, à medida que se distanciam do centro. Nessa cultura, a relação com a aranha importa mais do que qualquer título formal ou descrição de posição. Essa cultura é mais frequente nas pequenas organizações empreendedoras ou no início da maioria das organizações.

A cultura-de-clube é excelente pela rapidez de decisão. Qualquer situação em que a rapidez seja vital beneficiar-se-á com esse estilo de administração. Naturalmente, a rapidez não garante a qualidade. Isso depende

da capacidade de Zeus, mas se este for incompetente, rapidamente, contaminará e, lentamente, destruirá sua própria teia.

Apolo representa a ordem e regras. Ligado à cultura-de-função, que baseia sua abordagem em torno da definição da função ou da tarefa a ser feita, e não em torno de personalidades visto que Apolo é o deus da ordem e das regras. Essa cultura assume que o homem é racional e que tudo pode e deve ser analisado de uma forma lógica. A figura associada a Apolo é a de um templo grego, pois os templos gregos extraíam sua força e beleza de seus pilares. Nessa cultura, os pilares representam papéis e divisões numa organização de funções.

Os indivíduos na cultura-de-função são parte da máquina. É irrelevante que o indivíduo tenha um nome, um número serviria da mesma forma. Para muitos, a cultura-de-função pura é uma negação da humanidade devido à sua insistência na conformidade; para outros, é uma abençoada liberação, pois entendem que é prazeroso não ter de exercer a iniciativa. Assim, as culturas a Apolo são eficientes quando a vida é previsível, não admitindo, em seu meio, a possibilidade de mudança.

Atena é associada à cultura-de-tarefa e a uma jovem mulher. Essa cultura reconhece, apenas, a competência como base para o poder ou a influência. A idade, tempo de serviço e mesmo o parentesco com o proprietário não são importantes. Para contribuir com seu grupo, o que se precisa é de talento e criatividade. A figura associada a Atena figura uma rede porque ela recolhe recursos de várias partes do sistema organizacional a fim de concentrá-los num ponto ou problema em particular.

Dioniso representa a cultura existencial. Esta é associada a Dioniso, pois ninguém melhor que ele representa a ideologia existencial entre os deuses. Em todas as outras três culturas, o indivíduo é subordinado à organização onde o estilo de relacionamento varia, mas o indivíduo está lá para ajudar a organização a atingir o seu propósito e, de uma ou outra forma, é pago pela organização para fazer isso. Nessa quarta cultura existencial, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito. A administração nessas organizações é uma tarefa enfadonha, algo que precisa ser feito como as tarefas domésticas. E, como uma dona de casa, o administrador tem pouco prestígio.

A cultura de Dionísio é algo que faz tremer qualquer administração ou organização mais comum; precisamente, por causa da falta de controle mandatário. É difícil encontrar, no cenário empresarial e industrial, a cultura de Dioniso devido ao fato de as organizações, por seus estatutos, terem

objetivos que sobrevivem a seus empregados e os superam. O Quadro 2 resume as características marcantes das metáforas de Handy (1994):

Quadro 2. Características marcantes dos deuses da Administração

Deuses	Tipo de cultura	Características marcantes
Zeus	Cultura-de-clube	Usa pouca documentação. Zeus não escreve, ele fala olho no olho se possível; se não, então por telefone. Transmitem o paternalismo e culto do indivíduo, da propriedade pessoal e do poder pessoal.
Apolo	Cultura-de-função	É excelente quando se pode assumir que amanhã será igual a ontem. A estabilidade e a previsibilidade são assumidas e encorajadas.
Atena	Cultura-de-tarefa	É uma boa cultura para se trabalhar, desde que se saiba qual é o trabalho. Uma vez que o grupo tem um propósito comum (a solução de um problema), existe um senso de entusiasmo e compromisso conjunto.
Dioniso	Cultura existencial	É a preferida pelos profissionais (médicos e outros), pois eles podem preservar a sua própria identidade e a sua própria liberdade, sem sentirem-se propriedade de ninguém.

Fonte: Adaptado de Handy (1994).

As linhas do poder e da influência, rapidez ou indiferença nas decisões, o apego às normas e regras, a construção de redes de comunicação interna, a primazia da ideologia existencial encorpam características conforme o poder que cada deus assume no exercício de suas funções. Em obediência às suas crenças, são concisos, valorizam a estabilidade, necessitam de comando e preservam a liberdade, valorizando características marcantes inerentes a cada deus da administração nas relações de trabalho.

Os Orixás da Administração de Vergara

Vergara (2000) narra que, dentro das diversas organizações, é possível encontrar indivíduos com características também diversas. Com intuito de analisar estes personagens, a autora faz a classificação em três grandes grupos ao mesmo tempo que faz relação com a cultura africana. Esses grupos foram repartidos em subgrupos e chamados de orixás da administração:

- a) Profetas — Iemanjá, Oxum e Exu;
- b) Professores — Nanã, Ogum e Oxóssi;
- c) Pizzaiolos — Obaluaê, Oxalá e Xangô.

Os indivíduos que se enquadram no subgrupo dos profetas-iemanjás, são aqueles que possuem a capacidade de gerar várias ideias simultaneamente e, geralmente, apresentam um desempenho brilhante no processo de *brainstorming*. Mas encontram resistência, incapacidade, sentem-se incapazes

de aprofundar o debate em defesa de uma ideia; talvez, por não possuírem a capacidade de focalizar um objeto e defendê-lo. No entanto, essas pessoas têm capacidade de acolher as ideias de terceiros de forma altruísta e desenvolvê-las como se fossem suas, obviamente, não tomando para si a autoria. Diferentemente dos profetas-iemanjás, os profetas-oxuns geram suas ideias mais lentamente, mas procurando dissecar e detalhar melhor sua criação. Dialeticamente, esse preciosismo acaba por tornar-se um empecilho no processo do fluxo criativo, pois o leva a divagações.

Os indivíduos profetas-exus são aqueles que possuem o dom de captar as ideias existentes no inconsciente coletivo. O processo criativo dos profetas-exus está, intimamente, ligado à intuição e ao fato de eles conseguirem verbalizar o que o resto da comunidade não consegue enxergar. Este tipo de indivíduo é um marqueteiro por excelência, pois é capaz de conceber o “desejo” dos outros.

No subgrupo professores-nanãs, estão aqueles facilitadores que levam muito tempo analisando a ideia que foi concebida e tudo que será necessário para desenvolvê-la. Por serem cuidadosos e detalhistas estes indivíduos agem no passo de “devagar e sempre”, procurando esticar ao máximo o cronograma de ação e facilitar ao máximo o trabalho dos pizzaiolos.

Antagonicamente aos professores-nanãs, os professores-oguns são pessoas com pouca reflexão, pois antes de agirem exigem sempre uma resposta imediata a qualquer de suas perguntas. Assim, os indivíduos professores-oguns captam a ideia concebida pelos profetas e partem, de imediato, para a sua viabilização, gastando pouco ou nenhum tempo no planejamento de como irão agir. Estas pessoas possuem a habilidade de buscar e encontrar soluções para os problemas à medida que estes vão surgindo.

Indivíduos professores-oxóssis são professores por excelência, pois providenciam os instrumentos que os pizzaiolos irão precisar para “caçar” e lhes dão toda a liberdade e autonomia necessárias para agir. Também são indivíduos humildes, que confiam nas pessoas, tendo a certeza de que elas têm responsabilidade e expediente para que, utilizando o “arco e a flecha” atinjam o alvo desejado. Quando chefes, são aqueles que adotam uma política participativa e de cooperação com os funcionários ou quando funcionários são aqueles que acreditam no senso de colaboração entre todos, não assumindo uma postura agressivamente competitiva.

Os pizzaiolos-obaluaê são caracterizados como aqueles funcionários que têm dificuldade de interagir com os outros colegas, de trabalhar em

grupo, primando por sua autossuficiência. Se, por um lado, são bons profissionais, responsáveis, que chamam para si a responsabilidade de levar adiante um projeto; por outro lado a incapacidade de compartilhar tarefas faz-lhes funcionar como barreiras ao trabalho coletivo.

Já os pizzaiolos-oxalás tendem a ser lenitivos e pouco perseverantes; a cautela não consta, definitivamente, entre suas principais qualidades. Eles tendem a delegar tarefas a terceiros, fazendo da “lei do menor esforço” uma de suas máximas. Se na operacionalização material de um projeto este tipo de funcionário é considerado um estorvo, há também um traço positivo, que é a capacidade de interação com todos os colegas, mantendo o grupo coeso, apaziguando eventuais rugas.

Os indivíduos caracterizados no subgrupo pizzaiolos-xangôs, apesar de serem encarregados apenas da execução operacional do projeto, sentem-se donos dele como um todo. Suas vaidades fazem com que acreditem que nada seria possível sem suas presenças. Os pizzaiolos-xangôs são extremamente autoritários, procuram agir como se fossem hierarquicamente superiores ao resto do grupo, mesmo que não estejam exercendo uma função de chefia. O Quadro 3 evidencia os principais atributos da metáfora proposta por Vergara:

Quadro 3. Principais atributos dos Orixás da Administração

Orixás da Administração		Principais atributos
Profetas	Profetas-Iemanjás	Alta criatividade, porém superficial pela dificuldade de aprofundar uma única ideia.
	Profetas-Oxuns	Criatividade aprofundada pela busca de detalhes, porém gerando demora na conclusão da criação.
	Profetas-Exus	Criatividade ligada à intuição e à facilidade de verbalização da ideia.
Professores	Professores-Nanãs	Facilitadores, extremamente, cuidadosos e detalhistas gerando lentidão.
	Professores-Oguns	Pessoas com pouca reflexão, gerando precipitação nas ações.
	Professores-Oxóssis	Professores por excelência buscando, assim, providenciar todos os instrumentos necessários aos “pizzaiolos”.
Pizzaiolos	Pizzaiolos–Obaluaê	Profissionais responsáveis que não sabem trabalhar em equipe.
	Pizzaiolos-Oxalás	Pessoas que não se esforçam na realização de um trabalho.
	Pizzaiolos-Xangôs	Pessoas que se acham imprescindíveis e se comportam de maneira autoritária, independentemente, da função que exercem.

Fonte: Adaptado de Vergara (2000).

Fica claro que os atributos representados por todos estes Orixás, sejam profetas, professores ou pizzaiolos, geram conflitos ultraconhecidos nas organizações. Os profetas, que anunciam as boas-novas, geram conflitos nas áreas de superficialidade das ações, na demora para tomada de decisões e na exacerbada verbosidade que não leva a lugar algum.

Os atributos espelhados nos professores trazem em seu bojo a ideia conflituosa de apego aos cargos ou funções, o exagero nos detalhes, a pouca experiência e a precipitação nas ações, bem como o zelo pela busca de instrumentos para outrem sem que estes levem, necessariamente, à ação.

Os atributos referidos para os práticos pizzaiolos podem gerar os conflitos daqueles que não sabem trabalhar em equipe, que não se esforçam no aperfeiçoamento ou na inovação de trabalhos, ou que querem concluir suas tarefas de forma autoritária sem a necessária participação coletiva.

Configurações ou Tipos de Organizações de Mintzberg

Mintzberg (1995) classifica as organizações em sete configurações. Cada configuração, ou tipo, é composta por seis componentes básicos que se encontram combinados internamente e em permanente interligação. O componente mais importante para as operações de cada configuração é quem define a caracterização de cada tipo. Veja, no Quadro 4, os seis tipos de componentes básicos das Organizações (Mintzberg, 1995):

Quadro 4. Tipos de componentes básicos das Organizações de Mintzberg

Vértice Estratégico	Constituído pelos gestores de topo, tendo como objetivo proporcionar a todos os colaboradores as necessidades necessárias para que a organização atinja os seus objetivos.
Linha Hierárquica Média	Constituída pelos gestores intermediários que têm como principal função fazer a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional, através de uma hierarquia.
Centro Operacional	Constituído por todos os operacionais que executam os trabalhos de base relacionados com a produção de bens ou serviços, dos quais se inclui a transformação de input's em output's.
Tecnoestrutura	Constituída por analistas, engenheiros, contabilistas responsáveis pelo planeamento e pela organização de métodos, os quais visam a obter sistemas de trabalho que permitam a padronização da organização.
Logística	Constituída por pessoas que têm, a seu cargo, serviços de apoio, serviços jurídicos, relações públicas, etc.
Ideologia	Engloba os valores, as crenças e as tradições que distinguem as diferentes organizações e originam certa vida no esqueleto da sua estrutura.

Fonte: Adaptado de Negra (2010) e Russo (2010).

Agora, o Quadro 5 demonstra o desenho organizacional de cada uma das sete configurações ou tipos organizacionais proposto por Mintzberg, 1995:

Quadro 5. Desenho organizacional proposto por Mintzberg

Tipo	Descrição do Tipo de Organização	Componente mais importante	Características principais
Estrutura simples	Baixa complexidade, sendo quase inexistente o planejamento e o apoio logístico.	O vértice estratégico, pois a direção centraliza todas as funções principais com o apoio das funções administrativas.	Micro e pequenas empresas. O principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta.
Burocracia mecânica	Organização por funções muito estruturada e baseada numa separação clara entre o pessoal de concepção e o pessoal de execução.	A tecnoestrutura, pois faz elevada pressão para a estandarização dos processos.	O seu principal mecanismo de coordenação é a padronização dos processos de trabalho.
Burocracia Profissional	Opõe-se à burocracia mecânica, pois substitui a autoridade da posição fundada na autoridade hierárquica pela autoridade de competência que se baseia no profissionalismo.	O principal mecanismo de coordenação deste tipo de estrutura é a estandarização das qualificações. O centro operacional adquire importância fundamental e o peso da tecnoestrutura que elabora os procedimentos burocráticos dão lugar aos serviços de apoio ao centro operacional.	Encontra-se, sobretudo, nos hospitais, nas universidades e nos escritórios de advocacia. Maior relevo à especialização das qualificações individuais do que na divisão do trabalho. Maior autonomia dos profissionais.
Burocracia Divisionalizada	É composta por unidades semiautônomas que se encontram acopladas mediante uma estrutura administrativa comum. Este tipo de estrutura encontra-se, geralmente, no setor privado, sendo exemplo: empresas de grandes dimensões.	A estandarização de resultados é o principal mecanismo de coordenação. A administração, de forma a assegurar um bom desempenho das divisões, fornece serviços de apoio a cada unidade; portanto, a linha hierárquica média é a chave da organização.	Caracteriza-se por ser uma estrutura incompleta, porque cada unidade tem a sua estrutura. Usualmente, as unidades assumem a configuração da burocracia mecânica. A sede é responsável, entre outras coisas, pela coordenação das divisões, o que possibilita a extensa amplitude do vértice estratégico.
Adhocracia	Como as estruturas anteriores não são apropriadas para desenvolverem inovação, surge esta configuração, para possibilitar e facilitar a inovação de certas organizações. Este tipo de estrutura é constituído por especialistas, que se encontram agrupados em uma base funcional, para desenvolverem formas de atingir objetivos propostos.	Tem, no ajustamento mútuo, o principal mecanismo de coordenação. As adhocracias podem ser operacionais ou administrativas. A parte chave da adhocracia operacional é o centro operacional. Já a adhocracia administrativa, a parte chave é a administração.	É uma estrutura altamente orgânica, que possui pouca formalização, apresenta especialização do trabalho na sua dimensão horizontal, baixa diferenciação vertical, é descentralizada e, ainda, apresenta elevada flexibilidade. A tecnoestrutura é inexistente, pois esta configuração baseia-se nas qualificações e competências ao invés da cadeia hierárquica.

Tipo	Descrição do Tipo de Organização	Componente mais importante	Características principais
Estrutura missionária	Apresenta uma combinação dos diversos elementos, muito própria, muito diferente das anteriores. Existe uma elevada doutrinação. Nesta, um novo membro, que se identifique com as crenças e valores da identidade, terá liberdade suficiente para tomar decisões.	É uma estrutura dominada por uma ideologia que envolve todos os membros. Estes instintivamente exercem forças em conjunto e na mesma direção. O principal mecanismo de coordenação é a standardização de normas ou socialização e a descentralização.	O planejamento e o controle nesta estrutura são muito reduzidos. Verifica-se também que a comunicação informal é muito utilizada pelos membros.
Estrutura política	O comportamento desta estrutura é caracterizado pela atuação das várias forças em todas as direções e sentidos. Eleva a tendência a proporcionar competições internas que originam diversos conflitos que fragilizam a organização.	Não existe uma parte dominante, nem mecanismo de coordenação e nem uma forma de descentralização, produzindo-se uma configuração organizacional chamada de “política”.	Geralmente, as organizações políticas, quando se encontram perante perturbações de origem interna, suportam essas perturbações, pois ou possuem monopólios de mercado, ou o ramo de negócio em que atuam apresenta alta rentabilidade, ou, ainda, são protegidos por governo, ou, então, por outro tipo de proteção que lhes permite atenuar tais conflitos.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1995).

Metanarrativas de Reed (2007)

A classificação em metanarrativas realizada por Reed (2007) acompanha de perto a classificação de Morgan e de Mintzberg (1995). A tentativa de Reed (2007) também não atinge o âmago dos conflitos, já que deixa, inteiramente, fora de contexto a distribuição e a discussão da repartição dos resultados.

Quadro 6. Tipos de componentes básicos das Metanarrativas de Reed

Racionalidade	Problemática básica da ordem. Teoria clássica e científica da organização, teoria da decisão.
Integração	Problemática básica do consenso. Teoria da contingência ds relações humanas, teoria sistêmica, cultura corporativa.
Mercado	Problemática básica da liberdade. Teoria da firma. Dependência de recursos, Teoria institucional. Teoria organizacional liberal.
Poder	Problemática básica da dominação. Processos de trabalho, teoria institucional.
Conhecimento	Problemática principal de controle. Etnometodo, símbolo/cultura organizacional. Pós-industrialismo, pós-fordismo.
Justiça	Problemática principal de participação. Ética de negócios, teoria participativa.

Fonte: Adaptado de Reed (2007, p. 65).

Como se depreende do quadro, Reed divide o pensamento organizacional em metanarrativas, denominadas de racionalidade (problemática da ordem), integração (problemática do consenso), mercado (problemática da liberdade), conhecimento (problemática do controle), justiça (problemática da participação), que explicam diferentes facetas da evolução do pensamento da Administração capitalista e como poderiam ser regidas as relações de trabalho. Ainda que se pudesse argumentar que a metanarrativa da justiça englobaria a discussão dos resultados, tal não sucede porque, nessa narrativa, o que está em jogo é o problema interno da moralidade, da democracia participativa e da discussão limitada da ética dos negócios. Ainda que Reed faça menção ao trabalho seminal de Habermas, o problema mesmo da distribuição e da consideração da força de trabalho como sujeito diretamente responsável da organização é posto em papel secundário nessas narrativas.

Administração Científica de Taylor e pós-científica de Follet

Apesar de Taylor (1903) não ter escrito no formato de metáforas, sabemos que seu pensamento sobre administração é absolutamente indiscutível quanto à importância para a construção dessa ciência social aplicada. Assim como Taylor (1903), Follet (1924) também não escreveu através de metáforas; contudo, o seu pensamento sobre administração, adverso ao pensamento de Taylor (1903) e escrito em forma de textos, chama muita atenção pela visão humanista. Os Quadros 7 e 8 mostram os trabalhos de Taylor (1903) e de Follet (1924).

Quadro 7. Principais pensamentos de Taylor

Visão de que os trabalhadores são como incômodos dentes de engrenagem de uma máquina muito maior.

Concentração na tecnologia, hierarquia, burocracia e na divisão do trabalho.

Não aceitação da imprevisibilidade humana na indústria e seus impactos na produtividade.

Interesse pela tecnologia e não pelas pessoas.

Separação completa entre pensamento e ação.

Valorização do trabalho prático do dia a dia.

Fonte: Adaptado de Gabor (2001).

Quadro 8. Principais pensamentos de Follet

Autoridade “lei da situação”	A autoridade decorre do conhecimento individual e da função numa organização, não do lugar ocupado pela pessoa na hierarquia. O exercício do poder por um indivíduo sobre o outro só pode gerar ressentimento. Em vez disso, muitos homens e mulheres estão dispostos a “aceitar a lógica de uma situação e as exigências dos fatos”. Ordens e autoridade devem estar despersonalizadas.
“Autoridade arbitrária”	Inclui a “perda de contribuições possíveis daqueles que estão sendo dirigidos” e o fato de que as diretivas arbitrárias “podem causar fricção entre trabalhadores e capatazes”. “Ninguém tem um ativo maior para seu negócio do que o orgulho de um homem em seu trabalho”, o que pode ser minado pelas ordens arbitrárias. Assim, comandos arbitrários “reduzem o senso individual de responsabilidade”.
Poder-com	“Embora poder signifique, em geral, poder-sobre, o poder de uma pessoa ou grupo sobre outra pessoa ou grupo, é possível desenvolver a concepção de poder-com, um poder desenvolvido conjuntamente, um poder coativo e não coercitivo.” Quando o poder é despersonalizado, “o senso pessoal de poder sobre outros e de subordinação a outros desaparece. Em seu lugar se desenvolve um verdadeiro espírito de cooperação para levar adiante o que a lei da situação exige”.
Liderança e tomada de decisões como um “processo contínuo”	A liderança e a tomada de decisão são parte de um “processo contínuo” de coordenação, que para ser efetivo tem de envolver tantos interessados quanto possível.
Conflito construtivo	A resposta adequada ao conflito não é nem a vitória e nem o compromisso, mas a “integração” de ambos os pontos de vista. “Um problema fundamental dos sindicatos e associações empresariais é sua insistência em trabalhar uma linha, absolutamente, definida entre gerência e trabalhadores”. Ao fazê-lo, gerência e trabalhadores destacam “descontentamentos em lugar de problemas” e se concentram em barganhar em lugar de buscar uma “unidade integradora”.
Um papel para os trabalhadores	“A colaboração e cooperação com os trabalhadores é a única forma racional de conduzir um negócio.”

Fonte: Adaptado de Duarte (2006).

Relações entre as metáforas e pensamentos adversos da administração representadas por metáforas, deuses e orixás

Este artigo faz a análise desses pontos, tendo como literatura base Morgan (1996) pelo fato de englobar o maior número de tipos. Para começar, percebemos que a conexão mais evidente é a descrição realizada pela organização cultura, pois esta é presente em todos os tipos e pensamentos, já que cada um deles retrata um tipo específico de funcionamento da organização.

Outra vinculação que é muito fácil de ser feita é a organização máquina correlacionada com a cultura-função (deus Apolo), pizzaiolos-oba-luaê, burocracia mecânica e a divisionalizada e com o seu maior representante, ou seja, os pensamentos de Taylor (1903). As palavras-chave dessa análise são: estabilidade, previsibilidade e burocracia, não havendo tam-

bém interesse nas pessoas. É também possível fazer correspondência entre a organização organismo e o grande grupo de professores (Professores-Nanã, Ogum e Oxóssi). Sendo a libertação do pensamento burocrático e o desenvolvimento organizacional o elo entre essas metáforas.

A organização cérebro é reconhecida na cultura-de-tarefa (deusa Atena), no grande grupo de profetas (Profetas-Iemanjá, Oxum e Exu), na adhocracia e nos pensamentos de Follet (1924), pois, em todos eles, reconhecem-se a criatividade e a capacidade para inovar como o grande diferencial. Já a organização sistema político, visualizada na cultura-de-clubes (deus Zeus), na estrutura simples e, também, na estrutura política. A conexão entre esses tipos é feita quando o indivíduo procura reconhecer, na organização, quem são aqueles que possuem o poder para que, com isso, possam tirar maior vantagem. Em organizações desse tipo, o conflito faz-se bastante presente devido à colisão de interesses e pelo ambiente favorável às competições internas.

Na metáfora da prisão psíquica, prevalece a ideia de que os seres humanos vivem as suas vidas como prisioneiros das suas próprias histórias pessoais. Assim sendo, faz-se a associação dessa metáfora com os pensamentos administrativos de Taylor (1903) e Follet (1924), já que eles, pensadores de épocas adjacentes, escreveram sobre um mesmo assunto de maneira tão oposta, cada um deles vinculado à sua história de vida. A organização prisão psíquica também é vista nos pizzaiolos-xangôs, pois a vaidade destes faz com que acreditem que nada seria possível sem a sua presença, levando-os a se comportarem de maneira autoritária, independentemente, da função que exercem.

De maneira menos evidente, mas com um pequeno ponto de conexão, é a ligação entre a organização fluxo e transformação, a cultura-de-tarefa e adhocracia. O ponto de ligação entre esses tipos seria a “mudança”, pois os problemas que são solucionados pela criatividade na cultura-de-tarefa e na adhocracia, surgem devidos às mudanças ocorridas. E, para finalizar, na última metáfora de Morgan (1996), identifica-se a organização instrumento de dominação como uma visão contrária da cultura existencial (deus Dioniso) e da burocracia profissional. Essa visão contrária dá-se quando os indivíduos que pertencem à cultura existencial e à burocracia profissional buscam preservar a sua própria identidade, a sua própria liberdade, sem sentir-se como propriedade de ninguém. Naquela, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito, e não o inverso, conforme proposto pela organização instrumento de dominação.

Mais ainda, a organização instrumento de dominação, que foca o poder opressivo realizado sobre as pessoas é, totalmente, contrária aos pensamentos propostos por Follet (1924), que foi uma das primeiras pensadoras da administração a pensar na importância dos trabalhadores. Por outro lado, identifica-se com os pensamentos de Taylor (1903) por não valorizar as pessoas. Com relação aos pizzaiolos-oxalás, percebe-se que estes se aproximam da organização instrumento de dominação pela tendência daquele de delegar tarefas a terceiros, objetivando alcançar a “lei do menor esforço” e, portanto, explorando a força de trabalho de seus colegas.

Talvez, pelo fato de a estrutura missionária, proposta por Mintzberg (1995), ser bem diferente dos demais tipos apresentados, não foi possível fazer nenhuma conexão entre essa estrutura e os demais tipos. Certamente, o que justifica tal diferença é o fato de a estrutura missionária ser dominada por uma ideologia que envolve todos os membros, levando-os, assim, a elevada doutrinação. Para resumir a análise feita entre as tipologias e pensamentos da administração apresentados neste artigo, elaborou-se o Quadro 9:

Quadro 9. Resumo da relação entre as tipologias e pensamentos da administração

Morgan	Reed	Handy	Vergara	Mintzberg	Pensamentos	Palavras-chave
Máquina	Racionalidade	Cultura-função (Apolo)	Pizzaiolos-obaluaê	Burocracia mecânica e divisionalizada	Taylor	Previsível, estabilidade formalismo
Organismo	Integração		Professores (Naná, Ogum e Oxóssi)			Libertação do pensamento burocrático e o desenvolvimento organizacional
Cérebro	Conhecimento	Cultura-de-tarefa (Atena)	Profetas (Iemanjá, Oxum e Exu)	Adhocracia	Follet	Criatividade e capacidade de inovação
Cultura		Todas	Todas	Todas	Taylor e Follet	Um tipo específico de funcionamento da organização
Sistema Político	Justiça	Cultura-de-clubes – Zeus		Estrutura simples e política		Conflito e poder
Prisão Psíquica	Poder		Pizzaiolos-xangôs		Taylor e Follet	Prisioneiros de suas histórias pessoais
Fluxo e Transformação	Mercado	Cultura-de-tarefa (Atena)		Adhocracia		Mudança
Dominação	Poder	Cultura existencial (Dioniso)		Burocracia profissional	Follet	Visão contrária
			Pizzaiolos-Oxalás		Taylor	Exploração

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conclusão

A referência central do trabalho foi a utilidade dos estudos dos diversos tipos de metáforas organizacionais para a compreensão do fenômeno dos diferentes tipos de conflitos. O exame detalhado dos trabalhos de Morgan, Handy, Mintzberg e Vergara claramente servem para revelar os diversos enfoques por que passa o entendimento de diferentes comportamentos dentro da organização. O próprio exercício da análise das metáforas leva o administrador a entender melhor a diversidade de comportamentos, reduzindo, assim, a geração de conflitos corrosivos.

Por isso, o pressuposto do trabalho de que a compreensão do ambiente organizacional, com foco nas metáforas e pensamentos adversos da administração, ajuda na investigação das articulações e na resolução dos conflitos e das dificuldades comportamentais dos indivíduos ficou evidenciado ao longo do trabalho.

O presente estudo elegeu como objetivo central desvendar a diversidade de tipos de conflitos que compõem as organizações, como o conflito destruidor, o corrosivo, que existe no ambiente organizacional. Diante das divergências, as pessoas se comportam de maneira diferente, levando à criação de culturas dessemelhantes dentro de uma mesma organização.

Essa percepção corrobora com a argumentação descrita e confirma o pressuposto de que a existência de uma diversidade de tipos de pessoas inseridas em diversos tipos de cultura organizacional faz com que essa mistura resulte em ambientes organizacionais favoráveis ao surgimento de conflitos.

Em suma, a mudança acontece se os líderes nas empresas passarem a compreender bem a problemática do conflito indesejável nas organizações. Estes passam a ter melhores condições de vida, bem como a de enfrentar as dificuldades comportamentais e de aproveitar o potencial de seus liderados, ao mesmo tempo que respeitem a limitação de cada um. Também, é fundamental compreender e permitir aos líderes atuarem como agentes facilitadores do aprendizado de seus liderados evitando, portanto, a criação de conflitos corrosivos, definitivamente, desnecessários no cotidiano das organizações.

Referências

BOHM, D. *Wholeness and the implicate order*. Londres: Routledge and Kegan Paul, 1980.

- CHARBONNEAU, P. *Entre a empresa capitalista e socialista: a empresa humana*. São Paulo: Pioneira, 1983.
- DUARTE, N. *Mintzberg e o Desenho Organizacional*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2006.
- GABOR, A. *Os filósofos do Capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001, pp. 17-61 (capítulo 1: Frederick Winslow Taylor – O Pai da Gestão Científica).
- . *Os filósofos do Capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001, pp. 63-84 (capítulo 2: Mary Parker Follet – A Mãe da Gestão Pós-científica).
- GRANOVETTER, M. The nature of Economic Relations. In: *Understanding Economic Process: Monographs in Economic Anthropology*, n.º 10, Sutti Ortiz and Susan Lees Society for Economic Anthropology, Nova York: University Press of America, 1990, pp. 21-37.
- HANDY, C. *Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. 2.^a ed. Trad. Ricardo Gouveia. São Paulo: Saraiva-Senac, 1994, pp. 81-113.
- HARDY, C. & NORD, W. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007, pp. 61-97.
- MANSUR J. & SOBRAL, F. Política na terra do “jeitinho”: implicações dos comportamentos políticos em organizações no Brasil. In: EnAPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro: Anpad, 2010. 1 CD-ROM.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. Trad. Cecília Whitaker Bergamini & Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOUNIER, E. *El personalismo*. Bogotá: Editorial el Bubo, 1984.
- NEGRA, C. Proposta de uma nova tipologia das organizações. In: EnAPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro: Anpad, 2010. 1 CD-ROM.
- PUTNAM, L. Dialectical tensions and rhetorical tropes in negotiations. *Organization Studies*, vol. 25, n.º 1, 35-54, 2004.
- RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. et al. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.

- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. et al. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.
- RUSSO, Giuseppe M.; TOMEI, Patrícia A.; LINHARES, Antônio J. B. & SANTOS, André Moreira. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração com base na tipologia de Charles Handy. In: EnAPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro: Anpad, 2010. 1 CD-ROM.
- SCHOMMER, P.; ABREU, J.; MORAIS, L. & SANTOS, C. Gestão na contemporaneidade: desafios e perspectivas em design organizacional a partir da interdependência e da tensão e equilíbrio entre opostos. In: EnAPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro: Anpad, 2010. 1 CD-ROM.
- SIMON, H. *A capacidade de decisão e de liderança*. Trad. Aliança para o Progresso. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.
- . *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2.^a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SOUZA, M. & CALBINO, D. “Pessoas” são “recursos”? : raízes arqueológicas de mudanças no discurso da administração. In: EnAPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais*. . . Rio de Janeiro: Anpad, 2010. 1 CD-ROM.
- TAYLOR, F. *Administração científica*. São Paulo: Atlas, 1985.
- VERGARA, S. & IRIGARAY, H. *Os orixás da administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora da UNB, 1999.

Resumo

As últimas décadas têm sido pródigas em estudar conflitos organizacionais sob diferentes narrativas, metáforas e perspectivas que explicam, mas não resolvem o problema básico. Parte do pressuposto de que não resolvem devido à sua superficialidade, já que não tocam na origem primeira destes conflitos, que é o problema do reconhecimento do trabalho e da distribuição de seus resultados. Que o conhecimento destas metáforas, deuses e orixás é um caminho eficiente para o estudo dos conflitos nas organizações, mas ineficaz para a sua solução. Este trabalho objetiva compreender o conflito destruidor, o corrosivo nas organizações a partir de metáforas, narrativas e pensamentos adversos da administração. A referência central para a discussão é a análise entre as metáforas ou narrativas apresentadas por Morgan, Handy, Reed, Vergara, Mintzberg e os pensamentos divergentes de Taylor e Follet. Metodologicamente, este artigo é qualitativo e tem como fundamento a revisão de literatura, que nos transporta ao entendimento de que o conflito comportamental existe no ambiente organizacional. A análise mostra que os líderes, ao compreender as metáforas, têm melhor condição de enfrentar as dificuldades comportamentais encontradas no cotidiano das organizações.

Palavras-chave: Metanarrativas. Metáforas. Conflitos. Orixás. Escola Científica.

Abstract

Recent decades have been lavish in studying organizational conflicts under different narratives, meta-narratives, metaphors and other perspectives that explain, but do not solve the basic problems. It presumes they do not solve the basic question due to its shallowness, since they not touch the original source of these conflicts, that is the problem of recognition of work and distribution of the fruits of labor and also that knowledge of these metaphors, gods and deities is an effective way for the study of conflict in organizations, but ineffective for their solution. This study aims to understand the destructive and corrosive conflicts in organizations using metaphors, narratives and divergent thoughts, as expressed by Taylor and Follet. The central reference for the discussion is the analysis of metaphors or narratives presented by Morgan, Handy, Reed, Vergara, Mintzberg and divergent thoughts of Taylor and Follett. Methodologically, this paper is qualitative and is based on a literature review, which takes us to the understanding that the behavioral conflict exists in the organizational environment. The analysis shows that leaders by understanding the narratives have better condition to cope with behavioral difficulties encountered in everyday organizations.

Key words: Meta-narratives. Metaphors. Conflicts. Gos. Deities. Scientific School.