

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas: 2007.

Em 1996, Gareth Morgan publicou o livro "Imagens da Organização", uma obra destinada a executivos e administradores (públicos e privados), profissionais da área de Recursos Humanos, gerentes e psicólogos organizacionais, sendo recomendada como leitura complementar em diversas disciplinas, tais como Administração Pública, Teoria das Organizações, Desenvolvimento Organizacional, Cultura Organizacional, dentre outras.

Gareth Morgan possui formação na *London School of Economics and Political Science, University of Texas*, em Austin, e *University of Lancaster*, é consultor e responsável por seminários em organizações na Europa e América do Norte. É autor de diversos livros, entre eles - *Imagination: the art of creative management, Riding the waves of change, Beyond method, Creative organization theory* e *Sociological paradigms and organizational analysis*, Imagens da Organização e Imagens da Organização Edição Executiva.

O livro ora em análise, trata o tema da Análise Organizacional por meio de metáforas, como método para obter uma visão plural dos mesmos fenômenos. Ao explicar o ambiente organizacional a partir de metáforas, a obra proporciona ao leitor familiaridade e clareza no entendimento das questões discutidas e aguça o pensamento crítico. Assim, a obra traz uma contribuição nova e fundamental para o campo da Administração, abrindo perspectivas para uma melhor compreensão do funcionamento das organizações. Numa seqüência de onze capítulos,

o autor explora, no primeiro, uma visão geral sobre as organizações e sua análise por meio de metáforas. Nos oito capítulos seguintes são apresentadas as metáforas (máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e instrumentos de dominação), que levam a uma gama de idéias cruciais para administrar e planejar organizações num mundo em mudança. No décimo capítulo o autor reúne todas as metáforas e apresenta um estudo de caso prático sobre como utilizá-las. Por fim, o último capítulo resume as principais idéias do livro, bem como suas implicações para o ambiente organizacional.

O capítulo introdutório faz um preâmbulo para demonstrar o quanto o universo das organizações vem se tornando cada vez mais complexo e repleto de ambiguidades, enquanto a habilidade de interpretá-lo parece não avançar no mesmo ritmo das mudanças. Segundo Morgan, não há mais espaço para uma visão simplista das organizações, administradas como se fossem mecanismos desenhados para atingir objetivos predeterminados, pois estas tendem a limitar o desenvolvimento das capacidades humanas ao invés de desenvolvê-las. Nesse sentido, o autor argumenta que, para melhor entender a complexidade das organizações, os administradores precisam desenvolver uma racionalidade reflexiva e auto organizadora, de forma que consigam fazer uma "leitura" ou mapeamento de seu funcionamento.

É com esta abordagem que o autor focaliza a organização sob diversos ângulos, explorando metáforas que levam à compreensão das organizações a partir de formas específicas, que, quando

analisadas em conjunto, oferecem importantes subsídios para uma melhor interpretação do universo multifacetado da vida organizacional. Desperta a atenção para o fato de que as metáforas e as idéias geradas a partir dessas são persuasivas, mas apresentam limitações fortes. Contudo, extrapolar seus limites (o universo das metáforas) e utilizá-las a favor de uma compreensão mais ampla dos fenômenos é o que Morgan propõe em sua obra.

A organização vista como uma *máquina* tem objetivos e metas, é planejada como uma estrutura racional de tarefas e atividades, apresenta o desenho de um organograma e trata-se de um local onde as pessoas são contratadas para operar como se fossem máquinas. Nesse tipo de organização, o comportamento se dá de maneira predeterminada, algo que contrapõe à concepção de ambientes voltados para a criatividade e inovação, mas que demonstra assumir, desde a Revolução Industrial, uma forma de controle que funciona em diversos setores. As contribuições do taylorismo para essa metáfora foram significativas, uma vez que, sob esse enfoque, os homens são considerados apêndices das máquinas. Morgan exemplifica essa metáfora ao se referir às cadeias de refeições rápidas, que operam de forma similar à teoria da máquina. Nesta metáfora, a departamentalização é evidenciada devido aos conceitos de hierarquia advindos da burocratização. Contudo seria incoerente pensar na metáfora da máquina apenas como inibidora da criatividade humana, sem considerar um de seus aspectos mais positivos: o fato de gerar um ambiente propício à liberação da capacidade de ser organizado.

Para o autor, a principal vantagem dessa abordagem reside no fato de que as organizações funcionam bem sob as mesmas condições em que máquinas funcionam bem, em ambientes relativamente estáveis, geralmente relacionados à indústria. Já as principais limitações se dão pelo fato de essa abordagem criar formas organizacionais resistentes à mudança, e, geralmente, burocráticas.

As organizações vistas como *organismos* sugerem uma abordagem mais dinâmica e moderna, concebendo a organização como um sistema aberto, alimentado por *inputs*, que ao ser processado, resulta em *outputs* para a sociedade. O enfoque de sistemas fundamenta-se no princípio de que as organizações, assim como os organismos, estão “abertos” ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este, caso queiram sobreviver. Assim, a organização, ao invés de ser estudada individualmente, é vista como elemento de um conjunto maior que influencia e é influenciado pelo ambiente no qual está inserida. Nesse ponto, Morgan chama a atenção para o fato de que em diferentes circunstâncias ambientais, alguns tipos de organização são mais capazes de sobreviver do que outras. Embora a abordagem sistêmica se mostre mais moderna em muitos aspectos, ela é alvo de críticas no sentido de minimizar a importância das escolhas estratégicas feitas por uma organização. Ao mesmo tempo, ela se mostra aplicável quando se assume um ambiente de livre concorrência que, por si só, cria condições propícias à seleção natural.

As organizações vistas como *cérebros* são assim concebidas pelo fato de que, tanto a organização, quanto o cérebro são sistemas de informações, de co-

municações e de tomada de decisões. Para Morgan, ambos podem ser comparados a um sistema holográfico, onde, as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes. Esta visão permite que a organização aprenda e se e auto-organize, de forma a se manter em completo funcionamento mesmo quando partes específicas funcionem mal ou sejam removidas. Ainda, a metáfora dos cérebros fornece diretrizes para que as organizações sejam capazes de “aprender a aprender”, porém, o autor salienta que corre-se o risco de que o “aprender a aprender” torne-se uma ideologia com bases não muito bem fundamentadas. Assim, essa metáfora oferece meios através dos quais se pode ir além da limitada racionalidade que caracteriza muitas organizações no presente, oferecendo meios valiosos de pensar sobre como desenvolvimentos na computação e outras tecnologias em microprocessadores podem ser usados para facilitar novos estilos de organização. A principal limitação deve-se ao perigo de não se levar em conta importantes conflitos entre requisitos da aprendizagem e auto-organização, por um lado, e das realidades de poder e controle, por outro.

A organização enquanto *cultura* perpassa a exploração do fato de que a própria organização é um fenômeno cultural que apresenta variações de acordo com o estágio de desenvolvimento de uma sociedade, variando de uma para outra. Segundo o autor, com a globalização, em que o estreitamento de barreiras e o intercâmbio de várias culturas são propostos, organizações que atuam em nível internacional dependem, antes de qualquer outro fator, da compreensão da cultura das localidades onde

atuam para garantirem a sobrevivência. Sob esse enfoque as organizações são vistas como minissociedades, com padrões específicos de cultura, ou seja, dotadas de culturas corporativas. Na procura pelo entendimento das culturas corporativas, elementos como valores pessoais, estilos de liderança e sexo têm sua importância assegurada, pois interferem no processo de construção da realidade, que por sua vez, permite a compreensão de eventos, ações, objetos, declarações ou situações específicas. Assim, essa metáfora enfatiza o significado simbólico de quase tudo o que é feito, porém, pelo caráter subjetivo e pessoal, pode ser usada para apoiar a manipulação e o controle ideológico. Um fator que desperta a atenção se considerado em sua totalidade é o fato de que não se pode, de fato, gerenciar culturas. Entretanto, não se pode perder de vista a capacidade de articulação que o administrador necessita ter para que, ao menos minimamente, possa manter um controle da organização.

As organizações como *sistemas políticos* podem ser interpretadas sob duas perspectivas. A primeira refere-se a sistemas de governo que variam de acordo com os princípios políticos que são empregados, podendo ser autoritárias, democráticas, tecnocratas, dentre outras. Desta forma a organização é caracterizada em termos de um estilo particular de regra política, o que estabelece um paralelo entre as organizações e os sistemas políticos de governo. A segunda refere-se às organizações vistas como sistemas de atividade política, através dos quais pessoas com diferentes características tentam alcançar seus interesses particulares. Estes interesses só

são assumidos privadamente, pois se tem a idéia de que nas organizações impera o racionalismo, onde todos os membros procuram por objetivos comuns. A política então é vista como algo disfuncional, e não como um aspecto essencial. A dinâmica que interliga o conflito e o poder se dá pelo fato de que o poder é o meio através do qual se administra os conflitos. De acordo com o autor, quando se entende as organizações como sistemas políticos, se aceita o fato de que a política está presente em toda vida corporativa, e que as organizações são compostas por redes soltas de pessoas com interesses divergentes e que se juntam em situações específicas para atingir objetivos comuns. Assim, a escolha organizacional implica numa escolha política e a atividade política resulta de uma relação entre interesses, conflitos de interesses e a prática do poder como opção de solução desses conflitos. Nesse sentido, política organizacional pode ser entendida na interligação de três interesses, que são de cargo (está relacionado com o trabalho que alguém deve desempenhar), de carreira (que se refere às aspirações futuras) e exterior à organização (valores pessoais e o estilo de vida). Como forças dessa metáfora evidenciam-se o fato de a política possa ser identificado como um aspecto natural da organização e levanta questões fundamentais sobre poder e controle na sociedade. Além disso, essa metáfora torna explícito que a realidade organizacional é baseada em interesses diversos, o que leva à avaliação do funcionamento organizacional pautado nessa certeza. Como principais limitações, Morgan destaca o fato de a análise dos interesses, dos conflitos e do poder dar origem, por

vezes, a uma interpretação maquiavélica, como se todo mundo estivesse tentando enganar todo mundo e, ainda, o fato de se começar a ver política em todos lugares e intenções ocultas em toda parte.

Organizações vistas como *prisões psíquicas* podem ser entendidas como fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm. Segundo o autor, nessa concepção, as organizações podem ficar presas a processos inconscientes que emprestam a elas um significado oculto. Esse enfoque encoraja a compreensão de que, embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, estas construções frequentemente acabam por apresentar existência e poder próprios, que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre os seus criadores. Expressões do tipo “criar certeza” e “incorporar margens de erro” são comuns nesse tipo de abordagem. Nessa metáfora considera-se que o ser humano tem forte inclinação a “cair em armadilhas” criadas por ele mesmo. Faz-se alusão à obra *A República*, escrita por Platão, em que há uma caverna subterrânea, cuja entrada está voltada para a luz de uma fogueira e dentro dessa caverna, as pessoas se encontravam acorrentadas. Diante da ausência de movimento devido as correntes, as pessoas viam apenas a parede a sua frente, que projetava sombras das pessoas que se encontravam lá fora. Quando, finalmente, alguém saía da caverna, percebia que as sombras eram apenas reflexos da realidade que existia lá fora, mas se retornassem à caverna, teria dificuldade de aceitar as restrições da caverna e seria, além de tudo, desacredi-

tado pelos companheiros que não conheceram o lado de fora.

Nesse sentido, o autor explica como as pessoas se acostumam com certas realidades nas organizações, e passam a considerar essas realidades, verdades absolutas que não podem ser modificadas, e dessa situação emerge a comparação com a caverna de Platão. Assim, as pessoas se agarram a certas realidades, sem questionar se as coisas poderiam funcionar de forma diferente, o que pode conduzir ao que o autor denomina de “cegueira grupal”, caracterizada por situações em que as pessoas são levadas por ilusões grupais. Ainda, são tratados aspectos como a imortalidade das organizações no sentido de que, mesmo a partir de um processo sucessório (se este não apresentar características de ruptura com o passado e quebra da memória organizacional), verifica-se que com a criação de organizações, criam-se também estruturas de atividades que sobrevivem por muitas gerações. Os fatores supracitados podem ser responsáveis por bloqueios inconscientes à inovação e à mudança, o que empobrece as organizações. O inconsciente é tratado como força criativa e, ao mesmo tempo, destrutiva, de modo que o poder que se tem de entender o funcionamento do inconsciente pode levar ao controle sobre pensamentos e determinar se a balança vai pesar mais para a criação ou para a destruição. Acredita-se, ainda, que a destruição pode ser responsável por benefícios, quando se trata de quebra de paradigmas organizacionais engessados. Assim, essa metáfora tem o potencial de encorajar o desafio à premissas básicas, bem como encorajar a integrar e a administrar tensões, em vez de deixar que um

lado domine. Por outro lado, focar apenas o inconsciente pode desviar o cerne das atenções e a compreensão da metáfora, pode fazer com que pessoas explorem essa questão de maneira antiética, ao ponto de manipular pessoas, o que pode representar uma forte limitação.

As organizações enquanto *fluxo e transformação* exploram os processos da lógica da mudança, quais sejam: autopoiese (a lógica dos sistemas autoprodutores), que procura a relação entre os sistemas e seus ambientes; teoria do caos e da complexidade, que procura explicar como padrões ordenados de atividade podem emergir da organização; cibernética, que sugere que a mudança é resultado dos atritos e tensões encontrados em relações circulares e; a lógica da mudança dialética, que sugere que a mudança é o produto das tensões dialéticas entre opostos. Segundo o autor, organizações evoluem ou desaparecem em conjunto com mudanças que ocorrem nos seus ambientes, e a administração estratégica requer um entendimento deste contexto. A principal força da metáfora está no fato de esta propor uma investigação da lógica da natureza e da origem da mudança, dando formas alternativas para se pensar sobre o processo e a lógica da mudança. Como limitações, o autor chama atenção para o fato de que essa metáfora pode sugerir abordagens idealistas, a compreensão da lógica da mudança sempre depende de uma percepção tardia e faltam indicações de como as organizações podem influenciar a natureza da mudança.

A metáfora das organizações como *instrumentos de dominação* apresenta o lado obscuro das organizações, demonstrando que essas usam e exploram seus

empregados e, à medida que busca alcançar os objetivos de poucos através do trabalho de muitos, se materializa como um instrumento de dominação. Uma das principais contribuições dessa metáfora consiste em se criar um novo nível de consciência social e uma compreensão de porquê as relações entre grupos exploradores e explorados podem ficar tão polarizadas. Ainda, são considerados o ritmo desenfreado das mudanças ambientais, as mudanças (para pior e menos saudável) dos hábitos alimentares das pessoas, acidentes e inúmeros tipos de doenças relacionados ao trabalho, que incluem até o próprio vício de trabalhar. Assim, essa metáfora evidencia a racionalidade como um modo de dominação, oferecendo uma forma de mudar a situação em relação às estruturas de poder existentes, entretanto, deve-se ter o cuidado nas análises, devido ao aspecto extremista da metáfora, o que pode ser considerado uma de suas principais limitações.

Após a descrição de todas as metáforas, o autor faz uma análise organizacional considerando que qualquer abordagem realista deve ser iniciada a partir da premissa de que organizações podem se apresentar de diversas formas ao mesmo tempo. Para aplicar o uso das metáforas na análise, dois passos se fazem necessários: produzir uma leitura-diagnóstica da situação investigada e elaborar uma avaliação crítica do significado e da importância das diferentes interpretações efetuadas. Assim, é possível explorar a complexidade das organizações, tanto de modo descritivo, quanto prescritivo.

Por fim, o último capítulo apresenta a proposta da *imaginação* como forma de dirigir a caminho do futuro. Trata-

se de fomentar um tipo de pensamento crítico que encoraja não só a compreender, mas também a identificar os múltiplos significados das situações, para enfrentar e gerir a contradição, em vez de fingir que ela não existe.

A escolha da obra *Imagens da Organização* de Gareth Morgan para composição da resenha destinada à edição da *Revista de Ciências Humanas*, que trata da Administração Pública, pautou-se na crença de que as metáforas apresentadas na obra se fazem presentes, com maiores ou menores evidências, em todos os tipos de organização, inclusive as públicas, de modo que o entendimento de suas bases, enriquecido com uma forma crítica de ver os fenômenos, pode contribuir para a formação de administradores públicos mais bem preparados para exercer as atividades que lhe cabem, de forma a pensar a organização como um todo.

Nesse sentido, defende-se o uso de metáforas múltiplas como forma de criar novas maneiras para ver e transformar a vida organizacional, pois, ao se *abordar uma situação de diferentes maneiras*, espera-se que se amplie a visão e o pensamento crítico, de forma que os pontos de vista gerados apresentem maior praticidade.

Andréia Aparecida Albino

Mestranda em Administração – UFV

Fernanda Cristina da Silva

Mestranda em Administração – UFV

Ronise Suzuki de Oliveira

Mestranda em Administração – UFV

Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima

Professor do Departamento de Administração – UFV