

**IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO**  
**GARETH MORGAN**

# 1. INTRODUÇÃO

Este é um livro a respeito de uma metáfora dentro de outra, ou seja, a metáfora de se efetuar a “leitura da organização”.

Procura mostrar como muitas das idéias convencionais sobre organizações e administração foram construídas sobre um pequeno número de imagens tidas como certas, especialmente a mecânica e a biológica. Segundo, explorando essas e um conjunto alternativo de imagens procura mostrar como se podem criar novas maneiras de pensar sobre a organização. Em terceiro lugar, procura mostrar como esse método geral de análise pode ser usado como um instrumento prático de diagnóstico dos problemas organizacionais, bem como de administração e planejamento das organizações de maneira mais ampla. E, finalmente, procura também explorar as implicações levantadas por esse tipo de análise.

A respeito de metáforas: existe crescente literatura demonstrando o impacto da metáfora em relação ao modo pelo qual se pensa, se fala em relação aos sistemas de conhecimento científico e corriqueiro. Usar uma metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral.

## 2. AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO MÁQUINA

Dentro dessa concepção, a forma mecânica de pensar, arraigada nas nossas mentes durante tantas décadas, alicerçou o estilo burocrático criando dificuldades para a entrada de novas percepções organizacionais.

As organizações são propostas como um fim em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra organização que deriva do grego *orgamon* que significa uma ferramenta ou instrumento.

Durante o século XIX várias tentativas foram feitas para codificar e promover as idéias que poderiam levar as organizações a uma gestão eficiente no trabalho.

O autor justifica dizendo que, muitos teóricos em ciência social observaram que vivemos em uma sociedade tecnológica, dominada pelas necessidades das máquinas e por modelos mecânicos de raciocínio. Os elementos da teoria mecanicista apareceram pela primeira vez nas idéias dos “atomistas” gregos, tais como Demócrito e Leucipo, no período compreendido entre o século V e o III a.C..

Acreditavam que o mundo era composto de partículas indivisíveis, em movimento e dentro de um vácuo infinito e que todas as formas, movimentos e mudança poderiam ser explicados em termos do tamanho, forma e movimento dos átomos.

Esta visão mecânica influenciou o pensamento científico até o século XX e tem a sua mais completa e extensiva compreensão nas contribuições do físico Sir Isaac Newton que desenvolveu uma teoria do universo enquanto máquina celestial.

Dentro do campo da filosofia, as idéias mecanicistas têm exercido influência poderosa em relação às teorias da mente humana e a respeito da natureza e do conhecimento e da realidade.

O autor direciona-se ao filósofo francês René Descartes dizendo que este, fixou importantes fundamentações para estes desenvolvimentos na sua famosa obra Discurso sobre o método, publicado em 1637 e na qual apresentava argumentos justificando uma separação entre o corpo e mente e entre sujeito e objeto, numa tentativa de colocar o processo de raciocínio humano dentro de uma base tão sólida quanto possível.

Em ciência social, a idéia de que o homem é uma máquina exerceu forte influência sobre a psicologia do comportamento, especialmente através da idéia de que os seres humanos são produtos de forças ambientais.

Em relação às ligações entre a abordagem mecânica e a vida quotidiana, é interessante observar como as pessoas chegaram a tratar os seus corpos como máquinas. Isto se torna mais evidente em muitas das abordagens de condicionamento físico nas quais o objetivo principal é “ficar em forma”, desenvolvendo o corpo via jogging, calistenia, musculação e ginástica.

O autor cita o sociólogo Max Weber (1946, 1947) que discute os paralelos entre mecanização e organização. Ao se tentar compreender o seu trabalho, é importante perceber que Weber não estava interessado em estudar as organizações formais enquanto fins em si mesmas. Ao contrário, estava preocupado em compreender o processo de organização, processo este que assume diferentes formas em diferentes contextos e em diferentes épocas, fazendo parte de um contexto social mais amplo. Assim, a forma burocrática de organização foi vista como uma sociedade como um todo, enfatizando a importância das relações meios-fins.

As mudanças na estrutura organizacional visaram a uma operação tão precisa quanto possível dentro dos padrões de autoridade, como por exemplo, em termos das responsabilidades nos cargos e o direito de dar ordens e exigir obediência.

Toda a crença, segundo o autor, da teoria da administração clássica e a sua aplicação moderna é sugerir que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível.

Os princípios da Administração Científica foram estabelecidos por Taylor que surge como um homem com visão obsessiva, sustentada por uma determinação de implantá-la a qualquer custo. Taylor defendeu o uso de estudos de tempos e movimentos como meio de analisar e padronizar as atividades de trabalho.

O Impacto da Administração Científica na engenharia industrial, psicologia industrial, moderna ergonomia e no estudo do trabalho pode ser observado em praticamente todos os textos modernos de administração industrial.

### **3. A NATUREZA ENTRA EM CENA – AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO ORGANISMOS**

É possível pensar nas organizações como se fossem organismos. A Biologia classifica os organismos em espécies, questiona a descrição geográfica, a linha de decadência e as mudanças evolutivas.

O autor descreve a organizacional baseando-se na biologia, desde os anos 50. O pensamento biológico tem influenciado a teoria organizacional e social desde pelo menos o século XIX através dos trabalhos de Spencer (1873, 1876, 1884), Durkheim (1934, 1938, 1951) e Radcliffe-Brown (1952). Estes foram os trabalhadores de base que influenciaram a poderosa escola de pensamento em Sociologia denominada funcionalismo estrutural, trazida à notoriedade nos anos 50 e 60 por Talcott Parsons (1951).

O uso da metáfora orgânica focaliza as organizações como as unidades-chaves da análise. Discute-se como as organizações e os seus membros podem ser vistos como tendo diferentes conjuntos de “necessidades” e examinando como as organizações podem desenvolver padrões de relacionamento que permitam a elas se adaptarem ao seu ambiente.

Os sistemas orgânicos, seja uma célula do organismo complexo, seja uma população de organismos existem, num contínuo processo e trocas com os seus ambientes. Essa troca é crucial para a manutenção da vida e da forma de sistema, uma vez que a interações com o ambiente é fundamental a automanutenção. Os sistemas vivos são “sistemas abertos”.

O conceito de “sistema aberto” foi elaborado através do uso de princípios biológicos por Von Bertalanffy (1950, 1968) e muitos outros.

Os desenvolvimentos mais recente das teorias dos sistemas foram bastante influenciados por perspectivas que enfatizam o equilíbrio e o homeostase. Recentemente, entretanto, muito maior atenção tem sido devotada à análise de instabilidade.

As organizações podem ser classificadas de acordo com o tipo de arranjo estrutural, isto é, caso adotem estruturas burocrático-mecanicistas, orgânicas, matriciais, ou departamentalizadas, conforme as bases de autoridade, tamanho e resultados em diferentes escalas de medida/

Entre as classificações dos tipos de tecnologia, existem aquelas que diferenciam entre produto em massa, processo, unidade, ou pequenos lotes (Woodward, 1965), as que consideram a complexibilidade e o grau de análise dos processos de trabalho (Perrow, 1967), as que levam em conta a tecnologia de operações, conhecimentos e materiais utilizados (Hickson, Pugh e Pheysey, 1969) e, por fim, aquelas que se baseiam na interdependência das tarefas (Thompson, 1967) e no próprio estágio de evolução tecnológica (McKelvey e Aldrich, 1983).

As organizações, segundo Morgan, podem ser classificadas de acordo com o tipo de relações que desenvolvem com os seus empregados. Isto se acha ligado de maneira crucial com o tipo de motivação ou uso de poder de empregados. Por exemplo, Etzioni (1961) faz a distinção entre organizações coercitivas, utilitaristas e normativas (isto é, prisões, empresas e igrejas) e que poderiam estar baseadas em envolvimento alienante, calculado ou moral.

A tipologia organizacional de Blau e Scott (1962) acha-se focalizada no beneficiário principal, pois estes autores argumentam que diferentes características organizacionais estão associadas com o modo pelo qual as organizações são controladas e as recompensas distribuídas. Diferenciam entre as associações de benefício múltiplo, voltadas para os negócios, organizações de serviços e previdenciárias, em que os beneficiários principais são, respectivamente, os associados, os donos e gerentes, os clientes, e o público em geral.

As organizações podem ser classificadas conforme a maneira pelo qual diferentes variáveis se agrupam para formar configurações, padrões ou arquétipos (Miller e Mintzberg, 1983). Um modo de identificar tais configurações é conduzir estudos de casos ou pesquisas empíricas de tantas organizações quanto possível, a fim de verificar quais padrões emergem.

#### **4. A CAMINHO DA AUTO-ORGANIZAÇÃO - AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CÉREBROS**

Aqui o autor compara a organização com um cérebro. O estudo do cérebro coloca um problema único de reflexividade e de construção de conhecimento, uma vez que utilizam cérebros para compreender cérebros. Não é de surpreender, então, que o processo se tenha baseado em vários diferentes tipos de metáforas, à medida que os cientistas tenham procurado por imagens apropriadas para dar sentido a esta complexa parte da anatomia.

Embora os administradores tenham há muito reconhecido a importância de se desenvolverem bons sistemas de comunicação para a transmissão de informações relevantes para onde isto se faz necessário, a idéia de utilizar o cérebro como metáfora para a organização cria novas e excitantes possibilidades. Comparado com a complexidade e o mistério da moderna pesquisa a respeito do cérebro, o emprego da metáfora do cérebro na teoria organizacional encontra-se em um estágio humilde de desenvolvimento.

A metáfora do cérebro auxilia na compreensão de que uma organização pode ser vista como um sistema cognitivo, corporificando tanto uma estrutura de pensamento, como um padrão de ações, enquanto que nas teorias tradicionais de organização a atenção tem sido devotada ao modo pelo qual os elos de comunicação são estabelecidos entre os diferentes componentes organizacionais.

#### **5. A CRIAÇÃO DA REALIDADE SOCIAL – AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CULTURAS**

Este capítulo é dedicado à criação da realidade social partindo da organização vista como cultura. Cultura, na língua inglesa, é um conceito moderno, usado em um sentido antropológico e ligado às ciências sociais para fazer referência ampla à “civilização” e à “herança social”, jamais antes de 1871. Este significado da palavra cultura não aparece em nenhum dicionário inglês até os anos 20.

Na língua alemã é um pouco mais antigo, surgindo por volta de 1800. O seu uso dentro das ciências sociais levou a definições com diferentes graus de generalização, até que em 1871 Taylor enfatiza que “cultura ou civilização... é aquele que todo o complexo que inclui conhecimento, crença, arte, lei, moral, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”. Kroeber e Kluckhohn (1952) no seu trabalho clássico sobre o significado e uso deste conceito em ciências sociais divulgam terem encontrado quase 300 definições e fornecem uma análise detalhada de 164.

A interpretação da metáfora da cultura adotada nesse capítulo reveste-se de um caráter amplo. Muitas das idéias discutidas formam um conjunto de descobertas

que, em princípio, poderiam ter sido desenvolvidas em si próprias. Por exemplo, em vários pontos de discussão foram feitas referências a idéias de que a atividade organizacional pode ser compreendida como linguagem, participação em um jogo, drama, teatro, ou até mesmo um texto.

## **6. INTERESSES, CONFLITOS E PODER – AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO SISTEMAS POLÍTICOS**

Os administradores freqüentemente falam sobre autoridade, poder e relações superior-subordinado.

Tentando entender as organizações como sistemas de governo e tentando desvendar a detalhada política da vida organizacional é possível compreender qualidades importantes da organização que são, freqüentemente encobertas ou ignoradas.

Qualquer discussão a respeito de política e de sistemas políticos necessita fazer referência ao trabalho de Aristóteles. A sua idéia de que a política é um modo de criar ordem é central em todo o pensamento político, mostrando como a sociedade pode evitar uma degeneração no sentido daquilo que Thomas Hobbes (1951) descreveu como uma guerra de todos contra todos.

A idéia de estabelecer os laços entre modelos organizacionais e sistemas de regras políticas tem sido apreciada há bastante tempo por cientistas políticos interessados em compreender o significado político da organização e as relações entre organização e

## **7. EXPLORANDO A CAVERNA DE PLATÃO – AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO PRISÕES PSÍQUICAS.**

Observa-se que o objetivo inicial ao escrever este capítulo foi explorar dois aspectos da prisão psíquica: um associado ao inconsciente e o outro ligado ao papel da ideologia.

Esta metáfora combina a idéia de que as organizações são fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais, com a noção de que as essas podem tornar-se confinadas ou prisioneiros de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos podem gerar.

As idéias expressas nestes e em outros trabalhos caracterizam uma longa história do pensamento social, iniciando-se como Platão. Fala sobre a caverna subterrânea, cuja entrada se acha voltada para uma fogueira crepitante. Dentro dela encontram-se pessoas acorrentadas de tal modo que não podem mover-se. Os moradores da caverna conseguem enxergar a parede à sua frente onde se projetam sombras. Essas pessoas conversam com elas. Mas, segundo Sócrates, se um deles deixasse a caverna veria que as sombras nada mais são do que reflexos escuros.

Os trabalhos de Freud, Jung e de vários “teóricos críticos” desenvolveram novos ataques em relação ao problema básico, ligando a idéia de que os humanos caem em armadilhas preparadas pelas suas preocupações, imagens e conceitos

com a necessidade de crítica radical desta situação. Enquanto os indivíduos criam a sua realidade, freqüentemente o fazem de formas confinadoras e alienantes.

Na verdade, organização como ideologia poderia ser um grande argumento a ser desenvolvido por si só. Isto iria requerer que uma tentativa fosse feita no sentido de compreender como a vida organizacional reflete um processo de construção da realidade baseada em poder, além de determinar como as pessoas se tornam alvo de idéias que servem a conjuntos específicos interesses.

## **8. REVELANDO A LÓGICA DA MUDANÇA – AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO FLUXO E TRANSFORMAÇÃO**

Este capítulo desenvolve uma visão que recebeu pouca atenção dentro da teoria organizacional. Tem ponto de partida nas idéias de Heráclito que, por sua vez, apresentam muito em comum com a milenar filosofia chinesa do Taoísmo. Apesar da importante influência de Heráclito na evolução da ciência e do pensamento ocidentais, as suas idéias só puderam ser compreendidas e lidas através de fontes secundárias. Wheelwright (1959) fornece um excelente panorama.

Bohn usa metáforas para expressar seu ponto de vista. Por exemplo, convida-se a enxergar o universo como um conjunto de relações que se desdobram, assim como aquelas encontradas em uma sinfonia musical, em que diferentes notas e instrumentos evoluem dentro de uma relação para criar um som codificado na ordem implícita de pauta musical.

Ao se apreciar a teoria de Bohn, é importante perceber que este coloca considerável ênfase na criatividade inerente à ordem implícita. Na verdade, sugere que o seu reino pode ser o da pura criatividade, um conjunto de potencialidades que se tornam explícitas de maneira probabilística.

Enfatiza que as ordens explícita e implícita se encontram em interação e podem produzir e reproduzir formas através de um ciclo de projeção, injeção e reprojeção. As formas percebidas na ordem explícita permite-se certo grau de autonomia e auto-regulagem, embora sejam sempre vistas como dependentes de forças mais profundas dentro da ordem implícita para que possam existir. Sob condições apropriadas, determinadas ordens explícitas tornam-se prováveis ou possíveis, realizando a lógica do sistema.

A análise de Bohn é sugerir que a nossa realidade é moldada por mecanismos geradores que vêm do domínio real e que os domínios do atual e do empírico são, na verdade, tendências percebidas que emprestam forma específica a processos dentro do primeiro domínio. Este tipo de análise busca uma explicação sobre a estrutura profunda da vida social e fornece um modo de reinterpretar o papel e a importância do inconsciente, da cultura e de outras forças sociais geradoras. Possuem muito mais em comum com teorias mais materialistas que enfatizam como a sociedade “se expande” de acordo com algum tipo de estrutura lógica.

## **9. A FACE REPUGNANTE – AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO INSTRUMENTOS DE DOMINAÇÃO.**

Relatos sobre dominação no mundo das corporações, especialmente no que diz respeito a como as organizações freqüentemente exercem um impacto negativo junto a seres humanos e ambiente, aparecem com regularidade na maioria dos jornais e revistas especializadas em negócios.

A metáfora da organização traz para o centro de nossa atenção o lado avesso da vida organizacional, convidando-nos a examinar a extensão na qual representa um aspecto intrínseco do modo pelo qual decidimos organizar.

Na maioria das vezes, quando estas questões são tratadas na teoria organizacional, as mesmas são vistas como infortúnios, ou então como efeitos colaterais não intencionais, ou ainda como questões ligadas à ética da organização e ao relacionamento entre esta e a sociedade.

Ao considerar a metáfora da dominação como uma estrutura básica para a análise organizacional, a discussão deste capítulo tenta colocar estas questões na via principal, no sentido de que devem ser tratadas como dominantes nas colocações sobre a natureza e sucesso das organizações na sociedade moderna. Por exemplo, muitas empresas, sob outros aspectos excelentes, freqüentemente possuem registros bastante questionáveis no que diz respeito ao impacto que causam no ambiente, na força de trabalho das fábricas e no Terceiro Mundo. Embora tem obtido uma condição desenvolvida e admirável em termos de certos aspectos da prática gerencial interna, existe sempre um lado avesso desta excelência que quase sempre é complementemente ignorado.

O conceito de imaginação procura desenvolver uma atividade proativa em relação ao modo pelo qual as organizações são e como elas poderiam ser. Acredito que as pessoas podem mudar as organizações e a sociedade, mesmo que a percepção e a verdade, ou as relações de poder verificadas através da história possam tornar, às vezes, a mudança difícil.

De modo prescritivo, o autor demonstra que gostaria que todos percebessem que a realidade é feita e não dada; reconhecer que ver e compreender o mundo é sempre um ver como, em vez de um ver como sendo; e levar em conta uma ética e uma responsabilidade social em relação às conseqüências pessoais e coletivas do modo pelo qual vemos e agimos na vida quotidiana, difícil como isto possa ser.

## **10. O APRENDIZADO DA ARTE DA ANÁLISE ORGANIZACIONAL.**

O presente capítulo mostra como as diferentes maneiras de refletir sobre a organização podem ser usadas de modo prático para efetuar a leitura e a compreensão de situações específicas e para orientar, genericamente, o planejamento e a administração das organizações.

O autor parte da premissa de que organizações podem ser muitas ao mesmo tempo. Uma organização do tipo máquina pode ser uma espécie de organismo que é capaz de sobreviver em determinados ambientes, mas não em outros; um sistema de processamento de informações que se revela especializado para certos tipos de



aprendizagem, mas não para outros; um meio cultural caracterizado por valores, crenças e práticas sociais distintos, um sistema político no qual as pessoas colidem para garantir os seus próprios fins, uma arena onde várias lutas subconscientes ou ideológicas têm lugar; um símbolo ou manifestação de um processo mais profundo de mudança social; um instrumento usado por um grupo de pessoas para explorar ou dominar os outros, e assim por diante.

Os processos de leitura através de leitura-diagnóstico e de avaliação críticas combinam-se para criar um modelo de compreensão, a linha de evolução histórica, que sugere uma abordagem.

Suponha-se que a leitura detalhada da organização conduza na linha evolutiva, na qual as mudanças teriam ocorrido em função de um desejo consciente de Jim Walsh de “organizar-se”. Suponha-se também que as investigações detalhadas tenham revelado que não existiam intenções ocultas e que o desejo de Walsh tenha sido uma consequência da sua crença implícita de que organização signifique burocratização. Isto prova que havia uma ansiedade para se chegar a uma especificização clara dos procedimentos e responsabilidade.

O autor conclui que o segredo é aprender como é possível estabelecer uma forma de diálogo com a situação que esse está tentando compreender.

## **11. IMAGINIZAÇÃO – UMA DIREÇÃO PARA O FUTURO**

O autor defende a idéia que as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo e, esclarece que, o modo de encarar o fenômeno transforma a compreensão da natureza do fenômeno.

Imagens e metáforas não são somente construtos de interpretação ou forma de se encarar a realidade: fornecem também uma estrutura para a ação. A organização é sempre determinada por imagens e idéias subjacentes, a tarefa de organizar é realizada conforme se imaginiza e é sempre possível imaginizar-se de muitas formas diferentes.

Em lugar de somente interpretar como as organizações são, este livro procura mostrar que é possível mudá-las. Ao reconhecer os laços estreitos entre pensamento e ação na vida organizacional é possível também reconhecer que o modo pelo qual é feita a “leitura” das organizações influencia como as mesmas são concretizadas. Imagens e metáforas não são somente construtos interpretativos na tarefa de análise. São fatores intrínsecos ao processo de imaginização através do qual as pessoas podem representar ou “descrever” a natureza da vida organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este livro enfoca as maneiras diferenciadas de enxergar uma organização, usando a metáfora que é crucial para a leitura e entendimento da vida organizacional.

Observa-se que, o livro revela a lógica da mudança; as organizações como instrumentos de dominação, fazendo com que olhemos a empresa onde se trabalha de uma forma diferente. Nos leva a uma reflexão sobre as metas e objetivos, observando que o trabalho pode não ser rotineiro e repetitivo.

Observa-se que uma organização que funciona como uma máquina, que tem conflitos e jogo de interesses pode ser uma organização estruturada como um sistema político.

Ao sugerir a comparação através de metáforas, o autor criou uma forma diferenciada de se pensar as corporações. A idéia foi facilitar a compreensão dos processos das empresas. A metáfora nos dá a oportunidade de aprofundar nosso entendimento, permitindo-nos ver as coisas e agir de maneiras novas.

Conclui-se que, nesta obra, Gareth Morgan detecta várias novas metáforas organizacionais. Uma delas descreve a empresa como cérebro cibernético auto-organizativo; outra, apresenta a organização como prisão psíquica, povoada pelo inconsciente e seus fantasmas e representações de morte e imortalidade, sexualidade, ansiedade, sombras e arquétipos.

O autor também apresenta a imagem da organização como fluxo e transformação. Certamente a mais próxima representação da atual cena organizacional, essa imagem está focada para as interações, para os círculos, para contradição e a crise.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.