

## RESENHA

Livro: *As imagens da organização*

Autor: MORGAN, Gareth.

Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda.

Editora Atlas, 1996.

### JOGOS DE ESPELHOS E OS REFLEXOS DO HUMANO NA LÓGICA DAS ORGANIZAÇÕES

Exzolvildres Queiroz Neto\*

Vivemos sob a égide da necessidade de mudanças. Mais que uma proposição o discurso foi apropriado no cotidiano. Entretanto, mudanças alteram ciclos ou linhas preestabelecidas, sedimentadas por teorias e práticas diligentemente aplicadas pelos sistemas: político, econômico e referendadas pela cultura.

Imagens da Organização é uma obra incitadora, pois apresenta um caráter conceptual de um pensamento holístico, mais que um ponto de vista; uma formulação e produção. O autor perscruta várias teorias para amalgamar o seu pensamento, dialogando com outros autores e com o leitor através de uma bem fundamentada articulação de idéias e posicionamentos. Morgan transparece, nas entre linhas, uma autoridade acadêmica capaz de ao mesmo tempo estruturar o pensamento, elaborar críticas e apresentar proposições que incitam o debate intelectual. O ineditismo de Morgan reside na sua capacidade de ousar, sem contudo se tornar um almanaque, ou um manual de auto-ajuda; é metaforicamente articulado. Deixa cintilar de forma elegante a sua ironia quanto às organizações e usa a metáfora, mais que uma figura de linguagem, para comunicar e significar a

imagem organizacional.

Utiliza-se da metáfora como signo enfatizando a relação mediadora deste, entre o objeto e o interpretante. É uma narrativa que envolve de forma lógica e significante. A metáfora é interpretada em função de um fundamento – a análise das organizações.

O objeto de análise, a organização, não aparece como uma *coisa*, mas em sua complexidade e enorme gama de variações que esse conceito pode recobrir.

Para abrir caminho na rede de significações dessas variações, faz-se necessário estabelecer as metáforas com as quais o autor analisa a vida das organizações. Mas antes, qual o *papel* desempenhado pelas metáforas?

É a ligação da percepção, interpretação do objeto: organizações. A metáfora permite uma mobilidade e subsequente análise, ao mesmo tempo um fluxo de idéias. A partir da semântica pode ser entendida como uma forma de organizar a realidade na elaboração de significados das palavras. É uma estrutura imaginativa que influi na natureza do significado e na compreensão humana da realidade.

Morgan utiliza-se do *pensar*, como um fluir de idéias. O seu pensamento articula-se pelas metáforas: da máquina, orgânica, do cérebro, da cultura, da política, da prisão psíquica, do fluxo e da dominação. A imaginação simboliza o pensamento do autor e a sua flexibilidade autoral.

Contextualizar uma análise entre os textos, as organizações e a sociedade/cultura deve partir-se de um pressuposto dialético, pois há um grande número de variáveis em jogo nos fenômenos organizacionais.

Para Morgan (1996<sup>24</sup>, p. 15) “administradores eficazes precisam desenvolver suas habilidades na arte de *ler*

\* Doutorando em Engenharia Agrícola – UNICAMP. Professor da Universidade Federal da Integração Latino-Americana. E-mail: queiroz.neto@unila.edu.br

<sup>24</sup> Doravante, o ano de publicação no Brasil será omitido por tratar-se da mesma obra.

as situações que estão tentando organizar ou administrar”. O processo de refletir sobre uma situação traduz uma capacidade de articular o pensamento e desnudar a realidade em sua complexidade. As definições partem das qualidades intrínsecas do objeto ou da experiência do sujeito.

O ponto de vista para, a compreensão da realidade estabelece *novos ângulos* – aberturas de raciocínio, interpelações e interpretações da realidade. Portanto o ‘significado’ ou ‘sentido’ são reflexos do posicionamento do sujeito perante a realidade. Aqui é necessário discutir o conceito de sentido. O sentido relaciona-se com os códigos escolhidos para a comunicação e informação, códigos utilizados para transmitir intenções em mensagens. Sentidos e significados devem ser decodificados, pois ambos coabitam o imaginário do sujeito. A fonte e o receptor transcodificam as mensagens, as quais contêm significado e sentido.

Morgan apresenta um corolário de perspectivas e análises das organizações, transitando pela psicologia, semiótica, lingüística, teorias organizacionais, fenomenologia e sociologia. O seu pensamento difuso é capaz de significar e contextualizar variadas terminologias.

Resgatando-se algumas palavras-chave como: flexibilidade, natureza da mudança, processos, fluxos, significado, lógica da causalidade mútua, dinâmica oculta, transformação, dialética, psique, repressão, leitura de situações, fragmentação, mito, ação simbólica, representações sociais, paradoxos, ambigüidades, entre outras. Isso mostra a versatilidade do pensamento do autor.

Que aborda a “**imagem máquina**” como elemento fundamental das organizações mecanicistas. A visão moderna da realidade aprisionou o sujeito no *ciborg* tecnicista onde emoções foram barganhadas pela lógica da produção e da sobrevivência. A *imagem máquina*, mais que uma metáfora, desloca o foco do humano-processo para o humano-réplica da certeza, do pensamento linear, da objetividade e da justificativa para a sua própria existência mudando a relação tempo/espço. É o agenciamento constante das possibilidades humanas.

Há uma preocupação com o determinismo tecno-científico sobre o qual a sociedade ocidental se estruturou desde o iluminismo, sustentando-se por *penso logo existo* cartesianamente racional. O próprio

sistema alavanca o desenvolvimento, principalmente, econômico e científico, mas expulsa a maioria dos sujeitos para a caverna de Platão. É o contraponto entre realidade e possibilidades; são os dispositivos sócio-culturais de *maquinização* da realidade. Se cada sociedade tem seus tipos de ‘máquinas’ é porque lhes é permitido viver.

A “**imagem máquina**” nas organizações gerou para o sujeito uma maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível, mais eficiência, menos liberdade. O *logos* alterando o sentido de tempo e existência – o sentido da burocratização e rotinização. Nas organizações esta lógica cria a *administração por objetivos*. Segundo Morgan (p.29-30) “os teóricos clássicos, ao projetarem as organizações, agiram exatamente como se estivessem projetando uma máquina” e dessa forma, “as idéias dos teóricos da administração clássica são reforçadas sob o disfarce de administração moderna”. Encaixe, precisão e centralização das relações e procedimentos. Gera-se no âmago das organizações uma centralização de poder e autoridade, sendo pouco flexível, cooperativa, comunica-se de forma verticalizada.

A administração científica de Taylor, mais que reflexos da sua imagem psíquica, estabeleceu o método ao extremo, visando os resultados e o aumento da produtividade. De acordo com Morgan:

ao aplicar esses princípios, Taylor defendeu o uso de estudos de tempos e movimentos como meio de analisar e padronizar as atividades do trabalho. Controlar o tempo é o primeiro passo para controlar a essência humana, pois modifica a sua percepção do espaço – realidade. Não são sujeitos, mas modelos que se encaixem em uma organização e método. (p. 32)

A *imagem lógica*, a imagem dada, conferida; a realidade do sujeito não mais lhe pertence.

Essa imagem reflete uma ética e é politicamente comprometida com uma certa maneira de *pensar o mundo* que permeia o processo técnico; efeitos da modernidade. Conforme o autor:

o princípio de separar o planejamento e a organização do trabalho da sua execução é freqüentemente visto como o mais pernicioso e típico elemento do enfoque de

Taylor da administração, pois efetivamente divide o trabalhador, defendendo a separação entre mãos e cérebros. (p. 34)

Pode-se dizer que a força da “metáfora da máquina” reside na eficiência em atingir resultados e aumentar a produtividade, as suas limitações surgem na incapacidade de conviver com a adversidade e em respeitar a essência do humano. E corrobora Morgan (p. 38), “as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados”.

A questão que si coloca à administração mecanicista é a de, como trabalhar problemas? O arcabouço da modernidade apresenta conteúdo e capacidade de responder a esta pergunta, mas de forma linear, contudo, os problemas que se colocam na atualidade requerem uma abordagem multidimensional e difusa. Outro fator é a limitação das qualidades humanas, mas uma sobrevalorização da racionalidade.

A “metáfora da máquina” convive e começa a ter suas articulações emperradas pela teoria que aborda os sistemas vivos, suas complexidades ecológicas e o resgate do orgânico, em especial do sujeito vívido de pensar, sentir, interrelacionar-se, talvez, uma nova *trajetória do eu*. Trabalhando as complexidades do sujeito. No pensar de si mesmo e falar de si mesmo. É o corpo remodelado e resgatado do corpo construído pela técnica, diria uma nova *recorporificação*.

**Sistemas vivos são orgânicos** e estão em contínuo processo de trocas com o ambiente, pois a interação é fundamental para a sua “automanutenção”.

“Desenvolvidas de incontáveis maneiras, essas idéias oferecem uma excelente base para o desenvolvimento daquilo que é agora conhecido como administração de recursos humanos”, avalia o autor (p. 46).

Perceber as organizações como sistemas abertos, traz uma dimensão nova de relações; permite o estabelecimento de conexões e redes de significações com seus subsistemas – interação e dependência mútua.

O autor trabalha alguns conceitos de sistemas abertos:

. Homeostase: é a capacidade de conservar um estado equilibrado esta situação é alcançada pela “retro-alimentação negativa”.

. Entropia: é a tendência à estabilização do sistema a compensação é feita pela energia importada.

. Estrutura, função, diferenciação e integração: são conceitos que apresentam relacionamento e são fundamentais para explicar os sistemas vivos. O termo estrutura pode ser associado ao conceito de estrutura das ciências sociais, mas trata-se de uma estrutura dinâmica, flexível em essência.

. Variedade de requisito: variedade de controles internos que o sistema pode interagir com a variedade de desafios propostos pelo ambiente.

. Equifinalidade: a capacidade de atingir um estado final utilizando o sistema de diversos meios.

. Evolução do sistema: possibilidade de evolução do sistema e a sua capacidade de lidar com os desafios e oportunidades propostos pelo ambiente.

A “metáfora orgânica” transcende a fronteira da modernidade em termos de organizações. A complexidade dos sistemas orgânicos sendo utilizada para compreender e abordar os múltiplos fluxos, formadores de uma organização na atualidade e que de acordo com Morgan (p. 51), “os teóricos de sistemas gostam de pensar sobre as relações intra e interorganizações nesses termos, usando configurações de subsistemas para descrever padrões-chave e interconexões”.

Nos processos de desenvolvimento humano, no constante devir das situações, a cada momento há ocorrência de novos eventos, reconfigurando-se com novos “papéis” ou posições sendo atribuídas aos sujeitos em interação. A partir destas novas idéias é possível falar em campos interativos para a perspectiva do humano nas organizações. Morgan utiliza-se do termo “papel” para conferir ao sujeito uma autoral participação e posicionamento no cotidiano das organizações. Os *jogos de papéis* transmitem uma compreensão do humano, suas percepções, vivências, relações e sentimentos. A constituição de “papéis” se dá entre o sujeito e as situações oferecidas pelo ambiente e que são criadas pelo contexto das inter-relações, enfatiza o social e a psique humana. As formas de organização do ambiente, a maneira como os sujeitos atuam e interagem e estão imersos estabelecem as formas determinadas de agir, sentir, falar e pensar, há, portanto, uma forte participação das práticas culturais.

A “contingência” requer da organização uma potencialidade de superar

limites e fronteiras, que perpassam as relações com o ambiente. Também pressupõe a conexão dos subsistemas internos com o todo do sistema organizacional. É a possibilidade de transpor o que já é efetivo. Estes processos geram múltiplas dimensões: espaciais, temporais e informacionais. A metáfora de sistemas orgânicos remete à “metáfora de rede”, em uma organização isso significa que ela possibilita expressar o desenvolvimento das várias pessoas em interação e da situação como um todo, em recíproca constituição, e não simplesmente de cada pessoa isolada das outras e do contexto, como tradicionalmente tem ocorrido nas organizações.

É o processo de significações de redes dialógicas, que reproduzem a todo o momento articulando-se em uma miríade de resignificações. A configuração da rede em sistemas abertos disponibiliza um conjunto de significados. A enunciação e a mediação são estimuladas e funcionam como uma “retro-alimentação negativa”, variando os estilos.

Quando admite-se por processo um determinado sistema informacional, isto quer dizer que não há um começo, um fim, mas uma condução contínua. O processo é por natureza dinâmico e fluido e ao mesmo tempo materializa-se em ações, que podem ser simbólicas, contingenciais, efetivas, factuais; tem a perspectiva da interação e abertura às influências do ambiente. Neste sistema a instabilidade dita o processo estabelecendo a necessidade de ajustes e adaptações constantes.

Para Morgan (p. 68) uma crítica deve ser feita a este conceito de “contingência orgânica” das organizações: “a idéia de que as organizações podem adaptar-se aos seus ambientes atribui muito mais flexibilidade e poder à organização e muito pouco ao ambiente como força na sobrevivência organizacional”.

Entretanto, o autor verifica a existência de pressões inerciais que impedem as organizações de mudarem com o ambiente:

A especialização das linhas de montagem e o pessoal, idéias firmadas e conjunto de idéias dos administradores de topo, informação inadequada, dificuldade de reestruturar a tecnologia, bem como pessoal de fábricas não sindicalizadas, a força da tradição, barreiras de entrada criadas por circunstâncias legais, fiscais e outras

circunstâncias, tornando impossível as mudanças. (p. 70)

Ao utilizar-se da perspectiva ecológica para analisar as organizações, e em comparação aos processos naturais, advém a idéia de competição e de que os ecossistemas funcionam em conjunto, como partes de um todo que se refazem constantemente e evoluem. A “metáfora orgânica” pode atuar como mecanismo que instila e aguça a percepção em relação ao funcionamento da maioria das organizações. Expor a diversidade de organizações, suas potencialidades, limitações e perspectivas. Usando a imagem de um organismo em constante troca com o ambiente, fica-se encorajado a assumir uma visão da organização aberta e flexível.

O mérito da “metáfora orgânica” pode ser a sua capacidade de gerar discussões expondo deficiências e fragilidades do atual sistema. Por conseguinte, uma crítica que se faz é ao fato dos sistemas orgânicos serem, na verdade, sistemas fechados; o que se pode argumentar é que estes sistemas são abertos ao ambiente, onde buscam os elementos que os sustentam. Entretanto, de acordo com a abordagem de Morgan, a metáfora expõe sua fragilidade quando:

Na verdade, a lei natural é evocada para legitimizar a organização da sociedade. Obviamente, existem perigos reais em se fazer isso, porque, quando se assume o paralelo entre a natureza e a sociedade muito a sério, falha-se em ver que os seres humanos, em princípio, têm grande margem de influência e escolha sobre aquilo que o seu mundo pode ser. (p. 79)

Permeia a discussão o conceito de sustentabilidade, fundamental para a manutenção de todo sistema vivo e flexível. A sustentabilidade pode ser analisada do ponto de vista da dinâmica, pois o que não necessariamente deve ser ou estar no mesmo lugar, convivem temporariamente e se recombina. Não há certezas, mas a perspectiva das incertezas e da mudança como dínamo do sistema.

A “metáfora do cérebro” se torna fundamental na análise, trata-se de um sistema aberto, de uma complexa rede flexível apresentando um fluxo constante de informações que se refazem e se ajustam a todo o momento. A neurofenomenologia



abre uma gama de possibilidades na compreensão das atividades cerebrais, a interferência do ambiente – é a humanização do conceito de processo.

Corre-se o risco da contrapartida à “imagem máquina”, que é a *imagem biocibernética* – o corpo e a mente concebida como uma rede comunicacional cujas operações eficientes correspondem a sinais ou pulsos. É a imagem do *ciborg* persistindo, revisitada pela lógica cartesiana, permeada pela fundamentação biológica. O *ciborg* (o neologismo cib-ernético mais organismo, foi inventado pro Manfred E. Clynes e Nathan S. Kline, em 1960) é definitivo? Nunca fomos humanos? Ou, fatalmente, vivemos a era do *pós-humano*? A *imagem da máquina* corporificada permanece, pois continua a dominar as organizações, o imaginário técnico ou tecnológico que estabelece os parâmetros e as dimensões de realidade, espaço/tempo, ser e viver.

Para o autor (p. 82), “é possível que, usando o cérebro como uma metáfora para a organização seja viável desenvolver a habilidade para realizar o processo de organização de maneira que promova a ação flexível e criativa”.

A “imagem cérebro” pode ajudar as organizações a se tornarem mais flexíveis, predispostas a estarem abertas a estímulos subjacentes do ambiente. Organizações susceptíveis a repassarem estímulos, tais como, sensibilidade, afeto, percepções e obviamente inteligência. É muito menos comum pensar sobre organizações *como se elas fossem cérebros* e ver se é possível criar novas formas de organização que difundam capacidades semelhantes às do cérebro por toda a empresa, em lugar para o futuro.

Uma perspectiva holográfica. Condizente com Morgan (p. 84) “a holografia demonstra, de forma muito concreta, que é possível criar processos nos quais o todo pode ser contido em todas as partes, de tal forma que cada uma e todas as partes representam o todo”.

O processamento da informação requer uma dinâmica mais ágil dos elementos, pois não se trata de coletar, mas elaborar, significar, repassar, difundir, ajustar, interagir, reprocessar, um ciclo sem fim. Acrescenta-se a este processo os fluxos em rede, a capacidade de interagir com vários outros subsistemas e a perspectiva da incerteza, ou a “retro-alimentação negativa”. Um espaço das controvérsias. Surge uma

nova metáfora, a “metáfora das redes” – a dialógica das relações.

De acordo com o autor:

A evolução das organizações em sistemas de informação é então capaz de transformá-las estrutural e espacialmente. A questão realmente importante levantada pela metáfora do cérebro, todavia, é se as organizações também se tornarão inteligentes. A organização baseada em informação é necessariamente caracterizada pela racionalidade restrita, encontrada nas burocracias? Ou ela pode transcender essa restrição? Muito dependerá do tipo de habilidades de aprendizagem construídas dentro das organizações assim produzidas”. (p. 88)

Para um sistema funcionar com “feedback negativo”, como o cérebro, é fundamental ajustes constantes, é um processo, que para Morgan (p. 91) é de “aprender, a aprender, a aprender; podem as organizações aprender, a aprender, a aprender”? É uma tarefa árdua, pois os enfoques burocráticos impõem estruturas fragmentadas de pensamento aos seus membros e, na realidade, não encorajam os empregados a pensar por si próprios. Um pré-requisito primordial aos partícipes de um sistema de “feedback negativo” é a autonomia, pois ela permite a tomada de decisões facilitando a inter-relação dos subsistemas.

É importante salientar que autonomia sub-roga aos sujeitos; na maioria das organizações os sujeitos são, praticamente, impedidos de utilizarem o “cérebro”, a lógica e até a criatividade, por pressupostos, meramente, hierárquicos.

Uma outra questão levantada pelo autor (p. 93) é “um problema geral de que os enfoques burocráticos à organização impõem estruturas fragmentadas de pensamento aos seus membros e, na realidade, não encorajam os empregados a pensar por si próprios”. *Os tempos do pensamento*, mais que um fator histórico nos remetem, na atualidade, à necessidade da reflexão e análise, em época de acelerada dinâmica econômica, social, científica e intelectual. Convivem, atualmente, a tradição racional da modernidade e a reflexão difusa da *pós-modernidade*.

Portanto, como adequar necessidades de mudanças com estruturas organizacionais sedimentadas numa tradição mecanicista e

burocrática? Sedimentar é consolidar nas lembranças, o que de fato, é fundamental para a existência das próprias organizações. Por conseguinte, estas tradições devem ser flexíveis para a atual demanda dos processos em redes comunicacionais. Trabalhar em “circuito duplo” requer liberdade de ação.

Abertura e flexibilidade compreendem mais que uma necessidade, uma filosofia organizativa, tendo em vista despertar o potencial dos sujeitos suas habilidades e competências. Resolver problemas estabelece delegar, para que na organização a decisão não permaneça centralizada – burocratizada. Talvez a melhor forma de se trabalhar seja a de estruturas de mobilidade, onde a imprevisibilidade possa ser utilizada como elemento integrante do sistema – interdependência das partes e ao mesmo tempo “organizar e reorganizar a si mesmo” é a organização “holográfica”. Não se deve exagerar no totalitarismo da imponderabilidade, mas jogar com as incertezas é criar ao mesmo tempo insegurança e expectativas.

Morgan demonstra os princípios de planejamento holográfico:

Garanta o todo em cada parte.

Crie conexão e redundância.

Crie simultaneamente especialização e generalização.

Crie a capacidade de auto-organização. (p. 102)

Observar, a *variedade de requisito*, esse é o princípio originalmente formulado pelo especialista em cibernética W. Ross Ashby, citado por Morgan (p. 105), ao sugerir que “a diversidade interna de qualquer sistema auto-regulador deva atender à variedade e complexidade do seu ambiente caso se deva lidar com os desafios propostos pelo ambiente”.

A força da “metáfora do cérebro” está na possibilidade de flexibilidade do sistema, do ensejo da autonomia, da aprendizagem e na valorização da capacidade criativa do sujeito, na investigação e autocrítica. A fragilidade da metáfora reside na tradicional sedimentação da cultura organizacional onde centralização e burocratização racional são sinônimos de eficiência e proficiência em administração, principalmente, na *era das incertezas*, pois liberdade, autonomia e criatividade podem levar ao rompimento das fronteiras do poder.

São questões de cerne no arcabouço da cultura social e organizacional, diria vezes da cultura.

Neste momento visitar o conceito de cultura ajuda a descortinar o complexo âmago das organizações; pode-se dizer que a cultura, também, é uma metáfora. Talvez uma boa definição para cultura seja a de proliferação de sentidos: sociais, políticos, organizacionais, populares, econômicos; tudo aquilo que forma a experiência de viver – vivenciar.

Para além do termo derivado de cultivo, a cultura reflete o que é ser humano em seu esplendor de diversidade, hermetismo, complexidade, simplicidade, casualidade, sentimento, mobilidade. Insere no seu significado o princípio da organização, enquanto articulação de possibilidades e conexões. É por essência um termo elusivo e simbólico.

Morgan cita o exemplo japonês de cooperação oriunda dos campos de arroz, e a figura mítica do samurai, há uma miríade de interações (relacionamentos) e sentimentos que são marcadamente tradicionais. A cultura por si não existe, ela necessita da imaginação do sujeito e da sua intencionalidade, como metáfora cria sempre uma perspectiva e um vínculo. Ao mesmo tempo o sistema cultural é fechado e aberto depende da sua “autopoiese” e constantemente recebe influências do ambiente. E comenta o autor: “Assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isto também acontece com grupos e organizações”. (p. 125).

As organizações por mais técnicas e racionais em essência, todas elas, são hermeticamente focadas em seus objetivos e missões, o que gera a identidade, mas são extremamente vulneráveis, mesmo que não queiram, à humanidade da sua composição. A capacidade do sujeito ou grupos de influenciarem o ambiente é o que fragmenta o sistema criando subsistemas, que deveriam ser vistos de forma positiva, contudo a diversidade de posicionamentos fragmenta a noção de poder. É um processo construtivo em sua dinâmica e às vezes inercial em seu determinismo.

Em vários exemplos da cultura organizacional, o autor, demonstra a fragilidade da “metáfora cultural”: a sua dinâmica, que é ao mesmo tempo a sua força, a possibilidade de mudança – evolução. O sentido, o significado e

compreensão são instâncias subjetivas e agenciadoras do social, da realidade objetiva e a sua construção.

A noção de sentido depende da interpretação do sujeito ou de seu grupo social, por conseguinte a diversidade é tecnicamente ameaçadora. As organizações tendem a ser ambientes homogeneizados e fechados, pois o que conta é a sobrevivência, logo possuem um dos componentes dos sistemas vivos. Entretanto, o fluxo entre os subsistemas da organização e o todo com o ambiente, é intermediado pela “metáfora da cultura”; um poderoso filtro de caráter mais impositivo do que de negociação.

Destinador e destinatário em uma rede informacional são elementos-chave para o funcionamento dinâmico dos processos organizacionais. Neste contexto cada sujeito é capaz de significar uma mensagem, pois a mensagem em si não contém a perspectiva de mudar, avançar, coagir, sensibilizar, desconstruir. Portanto, ajustar o pensamento na organização através da inovação e participação predispõe à liberdade, na maioria das organizações o controle é visto como elemento gerador; o totalitarismo que molda o cotidiano. “O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais seja nos seus aspectos mais contundentes”. Morgan (p. 139).

A “metáfora da cultura” ganha força no seu simbolismo dinâmico e na perspectiva de evolução. Contudo estes elementos se consubstanciam, como a sua maior limitação, pois gera produtos antagônicos, quais sejam, valores, mitos, dogmas, racionalizações extremadas, fundamentalismos, rituais, estereótipos e tecnicismos, que funcionam em contraposição gerando mais inércia do que retroalimentação negativa no sistema, são elementos corporificados pelo sujeito. Por vezes os sujeitos de um grupo se escondem nos arquétipos gerados pela própria insegurança que é viver. São medos primitivos que acompanham a humanidade desde os tempos mais recônditos, são “os porões da metáfora da cultura”. Segundo o autor (p. 140) “A metáfora da cultura, então, abre caminho para a reinterpretção de muitos conceitos e processos da administração tradicional”.

A instância ou “metáfora da política” é o agenciador da negociação e na maioria das vezes da dominação. O poder nas

organizações gera, por vezes uma coesão superficial dos processos dando ao sujeito o potencial da participação através de um enunciado democrático. A coerência na estrutura política determinará o grau de liberdade de participação, em muitos casos os enunciados políticos são sub-reptícios, pois quem detém o poder nas organizações não quer perder o domínio. São ideologias que reiteradamente suportam a estrutura organizacional.

Discorre sobre organizações estabelecidas como governo, a política organizacional trabalha com análise de “interesses, conflito e poder” de forma sistemática. Um elemento-chave à compreensão dos processos organizacionais é o entendimento e a administração de conflitos, um pressuposto maquiavélico que expõe os fatos e o cerne da organização.

Um conceito que acompanha a “metáfora política” é o da legitimação e da plausibilidade do sujeito na organização. O que está por trás dos motivos em uma organização? Os diferentes “papéis” em uma organização produzem situações institucionalizadas tanto verticais, quanto horizontalizadas. A ação institucional teve conter sentido, para tornar a totalidade plausível a cada sujeito ou aos grupos estabelecidos. O nó de problemas surge na organização, quando a ordem institucional tem que ser transmitida a partir de novos processos ou sistemas abertos e dinâmicos, onde a retro-alimentação negativa pode não corresponder às expectativas institucionais preestabelecidas. Assemelha-se a conflitos de gerações, onde a nova geração sempre traz introjetada ou mediada a necessidade de mudança.

O fator cultural do poder produz os conflitos, que ao mesmo tempo podem transformar positivamente, como podem fechar, ainda mais, a instituição em sua própria memória; instinto de sobrevivência. Morgan corrobora (p. 163) “não raro muitos conflitos organizacionais se tornam institucionalizados, configurando atitudes, estereótipos, valores, crenças rituais e outros aspectos da vida organizacional”, e ainda “o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”. O poder é por essência ambíguo de acordo com o autor (p. 191) “não está claro se as pessoas têm e exercem o poder como seres humanos autônomos, ou se são simplesmente portadores das relações de

poder que são o produto de forças mais fundamentais”.

A tomada de decisão para atingir objetivos modela a dinâmica das relações de poder nas organizações gerando, por vezes, padrões de dependência. O controle é o termo-chave nas relações de poder em uma organização são elementos simbólicos, mas fundamentados no *status quo*.

Nas organizações pluralistas, cujo significado do termo “pluralismo” advém de tipos idealizados de democracias liberais, o lema é: a participação, inclusão, a deliberação coletiva e o reconhecimento da diversidade. Esta filosofia contrasta com a visão unitária de sociedade (o todo integrado) e a estrutura radical (de uma sociedade antagônica de classes sociais), cada ideologia organizacional desencadeia diferentes enfoques sobre a organização.

A cada organização caberá a escolha de um dos três processos organizacionais e o “papel” que cada sujeito exercerá nesta rede de significações. É bom lembrar, que mesmo uma organização pluralista pode cair na armadilha simbólica do poder e utilizar-se da administração do conflito para atingir os objetivos desejados.

Retomando o ato de “ler” a realidade, como sendo o elemento-chave para o administrador atingir os objetivos da organização, de forma dinâmica e participativa sem no entanto cair no emaranhado de intenções subjacentes e humanamente improdutivas.

Para Morgan (p. 201) a força da “metáfora política” reside no “fato que ela politiza a compreensão do comportamento humano nas organizações”. As limitações, de acordo com autor, podem surgir da utilização da “metáfora política” por ela mesma, sem levar em consideração a noção de “papel” de sujeitos e grupos. O autor (202-203) alerta que, “começa-se a ver a política em todos os lugares e a olhar para as intenções ocultas”, a “tendência a enfatizar o cinismo, o egoísmo, a crueldade, a mentalidade de seguir adiante a todo custo” e ainda “como resultado, a metáfora política pode insistir de modo exagerado sobre o poder e a importância do indivíduo, minimizando a dinâmica do sistema que determina aquilo que se torna político e como a política se manifesta”. Por fim, a administração de *egos* e sujeitos recalçados, em especial os que estão no topo, é um desafio de proporções homéricas, pois os medos e ameaças à sobrevivência nos

acompanham; é o reflexo da consciência da finitude.

Sem eufemismos as “prisões psíquicas” desnublam a fragilidade do ser humano ao inexorável efeito psicológico das organizações sobre o sujeito. A psique humana compõe-se de labirintos emocionais reprimidos pela interação com os atores do ambiente.

As prisões são várias, como são vários os caminhos emancipatórios. A caverna de Platão, uma metáfora, da essência humana traz em sua mensagem a contraposição: luz e sombra, interior e exterior, demonstra a dualidade que é imposta pelo próprio ambiente. A dualidade é um processo, como luz e sombra são elementos de um mesmo sistema, na verdade se complementam.

A prisão, mais que enclausurar, remete a um sistema, o cérebro, extremamente complexo e sensorialmente conectado com o ambiente. O aprisionamento em si é um paradoxo, pois ao mesmo tempo pode ser prazer e sofrimento, depende do sujeito, da cultura social e da estrutura de cada organização. A percepção do ambiente e dos estímulos advindos das interações do sujeito advém das respostas e indagações.

Exemplifica (p.206-208) que as “armadilhas das formas assumidas de raciocínio: “Aprisionados pelo sucesso, Aprisionados pela acomodação organizacional, Aprisionados pelos processos grupais”. “Cada um dos exemplos citados ilustra como as organizações e os seus membros podem ficar emaranhados em armadilhas cognitivas”. O racionalismo e a busca pelo conhecimento podem libertar, mas ao mesmo tempo aprisionar o sujeito em sua consciência construindo o seu mundo sustentado por estruturas da realidade. O que é a realidade? Se não o instante da percepção. Racionalizar emancipa, contudo pode criar grilhões ou armadilhas das formas do raciocínio.

O inconsciente está mais exposto do que a maioria dos sujeitos, a cultura social e organizacional gostaria, são os sentidos ocultos que rondam os sistemas organizacionais e os subsistemas em conexão. O sujeito em muitas organizações passa a ter medo da sua própria sombra, quanto mais poder apropria, maiores serão as sombras e os sentidos ocultos ficam mais aguçados e complexos. De acordo com Morgan (p. 211), “a vida de Taylor fornece



uma ilustração esplendida de como preocupações e inquietações inconscientes podem ter efeitos na organização”. A “Administração Científica” corroborada pelas teorias de Taylor foi o produto de mente perturbada e perturbadora de um sujeito extremamente preocupado com o controle, mas descontrolado emocionalmente. O que prevaleceu foi a racionalidade.

A idéia de transcendência e longevidade tem matriz na consciência humana da finitude e quanto mais poder um sujeito detém, mais imortal ele se torna. As organizações não suportam o descontrole, mesmo as inseridas nos sistemas de redes, pois está associado à transitoriedade e finitude, o confronto com a realidade e os “papéis” cotidianos. A vulnerabilidade humana destaca o racional como solução para os medos e a todo custo deve-se preservar, a organização e o poder que dela emana, da finitude e da mortalidade. Nos rituais mais primitivos este emaranhado de razão e emoção também aflora. O que é mais forte o feitiço, o feiticeiro ou o que se percebe e interpreta simbolicamente? A questão é o poder que perpassa a ação e o valor que se dá ao ritual. Nas organizações modernas os totens são outros, mas o processo e o efeito são primitivos, também.

Bion *apud* Morgan (p. 222-223) apresenta três tipos diferentes de defesa contra a ansiedade:

. A *dependência*: o grupo necessita de alguma forma de liderança.

. O *emparelhamento*: os membros do grupo começam a acreditar numa figura messiânica.

. A dicotomia *fuga e luta*: embora uma o grupo Desprende-se muita energia combatendo o perigo eminente.

Nem tanto a racionalidade baliza os processos organizacionais, mas os porões do inconsciente humanos que, por vezes, é o elemento-chave inercial dos sistemas e subsistemas organizacionais.

A “intermediação” por objetos ou *bengalas* emocionais agenciam a percepção e interação do sujeito com o grupo e o ambiente. O autor demonstra que:

A teoria dos objetos intermediários contribui com importantes aspectos ligados à prática do desenvolvimento e mudança organizacional, uma vez que sugere que a mudança irá ocorrer espontaneamente somente quando as pessoas estiverem

preparadas para renunciar ao que valorizam em nome da aquisição de algo novo. (p. 228)

A “sombra” mais que um fenômeno físico é produzida pela consciência, que tenta encobrir o ameaçador. Embora em contraposição são elementos subjacentes, conectados por fluxos que propiciam a ocorrência de ambos. Comenta (p. 231) sobre as duas faces do ego propostas por Jung, “ao seu ver, neurose e inadaptabilidade humana originam-se de uma inabilidade de reconhecer e lidar com a sombra reprimida que contém, tipicamente, forças construtivas e destrutivas”. São forças poderosas que coexistem na dimensão psíquica, mas que afloram na interação do sujeito com o ambiente. Como controlar tais forças em oposição, em ambientes organizacionais em constante competição? Cabe ao administrador equilibrar as manifestações para que um lado não suplante o outro. O papel dos “Arquétipos” (que literalmente significa “modelo original”) nas organizações são poderosos e ao mesmo tempo relegados.

Conforme Morgan (p. 231) “assim, na sombra da organização encontram-se os opostos reprimidos da racionalidade, que lutam para emergir e mudar a natureza da racionalidade que está sendo praticada”.

A força da “metáfora psíquica” está na demonstração de como a essência humana é, por demais complexa. É o contraponto do *ciborg organizacional* fruto da dimensão racional predominante. Ela permite trabalhar as dimensões do *eu* do sujeito, a ética, as relações de poder e necessidade do equilíbrio, para o bem-estar psíquico. Por outro lado a metáfora psíquica pode reforçar ideologias de controle e as armadilhas cognitivas, dificultando, ainda mais, as relações e interações no ambiente organizacional.

Talvez a metáfora psíquica possa valorizar o inconsciente despertando as organizações dos *sonhos* da racionalidade.

A “**lógica da mudança**” pressupõe o acionamento das partes, para que o todo possa cambiar, isto requer uma análise da realidade e o entendimento do que mantém a permanência das coisas. Permanência e mudança são elementos inerciais até o momento que necessitam de uma intenção, uma tomada de decisão. De acordo com o autor (p. 244) “as transações de um sistema com seu ambiente são, na verdade, transações dentro de si mesmos”. São os

fluxos necessários que articulam os subsistemas do sistema organização.

A lógica da casualidade mútua pressupõe a utilização de círculos ao invés de linhas no arranjo das organizações. Os círculos demonstram continuidade e dinâmica, possibilidade de auto-regulação, nos quais “feedback positivo e negativo” são melhor assimilados e repassados. O *desvio-ampliação* de Maruyama *apud* Morgan (p.255) “explica a evolução tanto da natureza quanto da sociedade, bem como processos de *feedback positivo* que produzem mudanças que se tornam fora de proporção em relação ao chute inicial ou incidente que as ativou”. Tanto a fenda natural, no exemplo de Maruyama, que aumenta de tamanho pelo contínuo fluxo de água, o “feedback positivo”, quanto as fendas nos sistemas organizacionais, por exemplo, reestruturação administrativa gera mudanças, que podem ser imperceptíveis na relação tempo/espço, mas são efetivamente desestruturantes.

A visão dialética implica na admissão de opostos. Referenciado por Morgan (p. 261). “Qualquer fenômeno implica e gera o seu oposto.” É um princípio universal de complementaridade e não uma dicotomia. O universo da dialética, passando pelos símbolos cosmológicos e o materialismo marxista, remete a uma totalidade à medida que forma um todo dotado de sentido pelos subsistemas que se opõem. A dialética não ocorre num sistema fechado em si mesmo e por isso harmonioso, admite-se as inevitáveis tensões dos processos, principalmente, em uma organização, há um frágil equilíbrio efêmero. Contrapõe a linearidade cartesiana do pensamento.

Para o autor (1996):

Uma imagem dialética convida a abraçar a contradição e o fluxo como aspectos que definem a realidade. Em conjunto com a teoria da causalidade mútua, leva a um pensamento em termos de círculos, mas em círculos de um tipo especial em que se reconhece que toda a ação tem uma tendência a produzir um movimento na direção oposta. (p. 271)

A força da “metáfora do fluxo” está na alternativa de ponto de vista em relação às necessidades de mudança, flexibilidade em tratar os problemas e em admitir a contradição. Por outro lado a sua limitação reside no engajamento idealistas, que pode

permitir a absorção de “feedback positivo” em excesso não havendo tempo nem condições de processá-los no sistema. A geração de inércia pode repercutir numa percepção tardia da realidade.

Segundo Morgan (1996):

A ideologia que apóia determinada lógica da mudança pode eliminar a possibilidade de adoção de outras. Se este for o caso, então o destino será permanecer prisioneiro da lógica subjacente de mudança, mesmo que isto apresente conseqüências patológicas que, em última análise, destroem a viabilidade da própria sociedade. (p. 278)

A “face repugnante” das organizações é o subproduto da secularidade de um sistema estruturado sob égide do poder e da dominação. É a “sombra” que emerge dos porões da psique humana, o medo da finitude, da transitoriedade. A partir do capitalismo o poder econômico absorveu, como uma entidade, a possibilidade de criar através do lucro gerando um sistema, que tem por premissa e fim a acumulação. O controle exercido por uma “Administração Científica”, ou pelo pajé em uma sociedade primitiva, brota do medo do desconhecido que é cultivado por todas as culturas. Uma empresa se torna a líder em um setor, pois ela tem medo da concorrência. As sombras psíquicas, ou materializadas atormentam as organizações gerando um emaranhado de possibilidades não concretizadas e a radicalização extremada.

Analisa o autor (p. 305) que “à medida que se examina o mundo organizacional, torna-se possível começar a identificar organizações radicais nas quais pelo menos uma parcela importante da força de trabalho experimenta uma sensação de exploração [...]”.

A soberania do poder econômico se materializou definitivamente nas multinacionais, ou transnacionais, que atualmente podem ser prefixadas como supras. É a extrapolação do imaginário e concepção máxima da dominação, fuga da transitoriedade. Segundo Morgan, (p. 311) “as multinacionais são importante força política na economia mundial e, na grande maioria, uma força política sem responsabilidade política”. É a personificação da “metáfora da dominação”. As multinacionais são anti-civilizatórias.

A “arte da análise organizacional” consiste na capacidade do administrador em

perceber o ambiente da organização, possuir uma capacidade interativa que ultrapasse as barreiras da hierarquia e da racionalidade técnica. Flexibilidade talvez seja o termo que apresente, em sentido, a noção de perspectiva, desta forma as informações produzidas pelos subsistemas da organização serão acolhidas e analisadas.

O autor (p. 328-331) descreve alguns casos como o da Multicom. Neste caso alguns elementos são evidências de como as organizações, mesmo as que se propõem às mudanças, estão presas a sedimentados comportamentos administrativos.

A estrutura da Multicom não suportou o confronto de idéias, mesmo sendo uma referência para os quatro sócios; a dupla de sócios majoritários quebrou o acordo e, também um sentimento abstrato e relativo, que perpassa todas as relações; a *confiança*. O *round* inicial desarticulou a confiança entre os sócios, outro fato que desarticulou a comunicação entre eles foi a mistura de arrogância, controle através da hierarquização unilateral e a intenção de alterar os rumos de forma verticalizada.

Numa empresa contemporânea que sobrevive a uma abertura e posterior fechamento do sistema, retroceder a partir do momento que o grupo criou uma dinâmica de resultados desencadeia uma miríade de “feedback positivos” que não são totalmente absorvidos pelo sistema. Neste caso, em especial, a percepção, a inovação e a criatividade do grupo foi aguçada, torna-se difícil retomar o controle rompendo com o pluralismo. A noção de controle e poder impede, que a maioria das organizações avancem em suas estruturas hierarquizadas.

A Multicom foi vítima de si mesma, pois havia várias organizações dentro de uma maior controlada pelos sócios majoritários que efetivamente ousaram, mas não haviam rompido, ainda, com a “caverna” ou “porões da administração”.

Deve-se frisar a capacidade dos sócios minoritários em admitir o conflito, mas não partirem para o confronto, utilizando a “retro-alimentação negativa” para avançar. Eles definitivamente leram e analisaram a situação, como Morgan estabelece, praticaram a capacidade de aprender, a aprender, a aprender [...]. Estes sócios não foram só inovadores ou criativos, eles souberam administrar o imponderável e deixaram que os “feedback positivos” agissem de forma controlada. Avançaram

utilizaram-se do conhecimento e mantiveram o sistema aberto, mesmo com um ambiente, em tese, desfavorável. Eles souberam ultrapassar a racionalidade cartesiana “penso logo existo”, para penso, existo e administro.

Já se encaminhando para a conclusão de seu livro, Morgan aborda a “imaginação”. Imaginar é uma prerrogativa do que é ser humano, é a projeção do futuro, não necessariamente, em comparação com o tempo presente, mas no futuro da perspectiva. A imagem-ação reflete o texto de Morgan, metáforas bem trabalhadas, articulação de idéias.

Não se trata de uma *desconstrução do passado*, mas de *tempo do pensamento* mais flexível com estruturas permeáveis e inter-relacionadas. Obviamente um livro é gestado com antecedência, mas o período de sua publicação: a década de 1990 simboliza um *tempo do pensamento*, a transposição de um século XX, marcadamente, revolucionário, de sistemas, tecnologias, comportamentos, conquistas e promessas não cumpridas. A transição para o ‘novo milênio’, a compartimentação do tempo, uma plausibilidade humana, tem sido de mudanças particularmente rápidas e intensas. O livro reflete a escala, finalidade e velocidade de transformação, pelas quais as organizações passam. É um momento de recorporificação do sujeito, uma nova *trajetória do eu*.

A imaginação do futuro é a perspectiva de movimentos constantes, mas de inércias atormentadoras e às vezes incompatíveis com o momento histórico.

Particularmente, este livro trouxe uma confirmação acerca dos pensamentos e a perspectiva da inserção do discurso na realidade da administração, pois como já foi dito, Morgan dialoga com diversas áreas do conhecimento num pensamento multidimensional.

Talvez, numa análise mais crítica, pode-se dizer que o livro não é conclusivo, mas a intenção não é a conclusão em si, é a análise de uma realidade. O que mais chama a atenção não é o fenômeno organizacional e as suas complexidades, que já são reconhecidas, mas as miríades de possibilidades de arranjos dos sistemas organizacionais e o ritmo acelerado das mudanças do todo e das partes, um jogo de papéis que atingem ao sujeito em cada organização.

Os processos organizacionais têm origem em universos simbólicos,

marcadamente, os símbolos que envolvem o poder e o controle. Diria metaforicamente simbólicos. São jogos de espelhos cujos

reflexos iluminam alguns, mas cegam a maioria.

Recebido em 05/10/2011

Aprovado em 17/10/2011