



## RECENSÃO BIBLIOGRÁFICA

### Recensão bibliográfica do livro de Gareth Morgan *Images of Organization*

#### Book review of *Images of Organization* by Gareth Morgan

O livro de Gareth Morgan<sup>1</sup>, 'Images of Organization' convida à reflexão. O próprio autor descreve a obra como um tratado sobre o pensamento metafórico que contribui para a teoria e a prática da análise organizacional. Trata-se, pois, de recorrer à metáfora com o fim de: (i) criar novas maneiras de pensar, ver, arquitectar e desenhar a organização; (ii) ultrapassar as formas estereotipadas de pensamento que têm prevalecido, através da imagem da máquina e do organismo; (iii) explorar as potencialidades fornecidas por este tipo de análise.

Gareth Morgan apresenta uma abordagem sobre as organizações a partir de metáforas que permitem vê-las como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos de transformação e instrumentos de dominação, desenhando as suas forças, limitações e implicações na prática das organizações.

A intenção parece ser a de demonstrar o quanto o universo das organizações se está a tornar cada vez mais complexo e repleto de ambiguidades enquanto que a nossa capacidade de o interpretar não está a seguir o mesmo rumo. Segundo Morgan, não há mais espaço para uma visão simplista das organizações, administradas como se fossem máquinas desenhadas para atingir objectivos predeterminados, que tendem a limitar, em lugar de activar, o desenvolvimento das capacidades humanas. Não se pode ignorar as contribuições criativas que o potencial humano é capaz de fornecer, quando lhes são oferecidas as oportunidades apropriadas.

As organizações precisam desenvolver uma racionalidade reflexiva e auto-organizadora, necessárias ao constante processo de adaptação às situações de mudança que o desenvolvimento tecnológico requer, sem o que estarão condenadas ao fracasso, à morte. É com esta abordagem e por considerar que os seres humanos têm grande influência sobre aquilo que é o seu mundo, que Morgan focaliza a organização sob diversos ângulos, explorando metáforas que, quando analisadas em conjunto, oferecem importantes subsídios

para uma melhor interpretação do universo multifacetado da vida organizacional. Utilizando-se da metáfora das máquinas, Morgan demonstra o quanto a busca pela precisão e eficiência subvalorizou os aspectos humanos da organização, subestimando a capacidade dos trabalhadores de resolverem problemas complexos e imprevisíveis, revelando grande dificuldade para se adaptar às mudanças.

A organização mecanicista desencoraja a iniciativa e encoraja a apatia e falta de orgulho pelo trabalho desempenhado, não estimulando desafios. A actualidade já demonstra serem necessários métodos organizacionais que activem, ao invés de limitar, o desenvolvimento da capacidade intelectual do trabalhador. Enquanto na metáfora da máquina o conceito de organização é o de uma estrutura estática e fechada, na metáfora do organismo o conceito de organização é o de uma entidade viva, em constante mutação, interagindo com seu ambiente na tentativa de satisfazer as suas necessidades e adaptar-se a circunstâncias ambientais. Como um organismo vivo, com elementos diferenciados mas integrados, que tendem a se auto-organizar, numa interacção constante com o ambiente, influenciando e sendo influenciado por ele, a organização vai em busca da sua própria sobrevivência.

Sob um outro ângulo a organização, de modo similar ao cérebro, pode ser vista como um sistema de processamento de informações capaz de aprender a aprender, e através da aprendizagem, num processo que estimule a flexibilidade e a criatividade, recriar-se. Em circunstâncias que mudam é importante que sejam questionados os procedimentos que estão a ser desenvolvidos, para que de forma auto reguladora sejam monitorizadas as modificações necessárias à nova situação. O processo de aprender a aprender depende da habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão a ocorrer no ambiente e à habilidade de desafiar hipóteses operacionais com um certo grau de abertura e autocritica nada familiar aos moldes mecanicistas. Qualquer movimento

no sentido da auto-organização deve ser acompanhado por importantes mudanças de atitudes e valores.

Com essa abordagem Morgan conduz-nos à metáfora da cultura, já que é a cultura que delinea o carácter da organização. Assim, a cultura corporativa pode facilitar ou dificultar a actividade organizacional dado que, uma mudança efectiva depende de mudanças nos valores que devem guiar as acções. As crenças e as ideias que as organizações possuem de si mesmas, bem como aquilo que pensam fazer no que diz respeito ao seu ambiente, influenciam demasiado a materialização dos seus objectivos, encorajando-os também para a formulação da sua estratégia empresarial.

A estratégia empresarial, no entanto, é baseada em interesses, muitas vezes divergentes e desagregadores, daí o uso da metáfora dos sistemas políticos em que pessoas interdependentes com interesses divergentes se unem com o propósito de satisfazer as suas necessidades básicas, desenvolver uma carreira profissional ou de perseguir metas fora dos seus trabalhos.

Embora as organizações sejam realidades socialmente construídas acabam por desenvolver um poder próprio capaz de exercer controlo sobre os seus criadores. Assim, utilizando-se da metáfora da prisão psíquica, Morgan tenta demonstrar como as pessoas podem ficar prisioneiras de ideias, pressupostos falsos, crenças preestabelecidas, regras operacionais sem ser questionadas, que combinados formam pontos de vista muito estreitos do mundo, o que acaba por funcionar como uma resistência inconsciente a mudanças na organização, e eliminando a possibilidade de acções associadas a visões alternativas da realidade.

Muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com o seu meio ambiente encontram-se intimamente ligados com o tipo de identidade que tentam manter,

ignorando flutuações consideradas ameaçadoras à sua auto referência.

Entretanto, a organização vista como fluxo de transformação revela que indivíduos e organização têm possibilidade de escolher o tipo de auto imagem que irá guiar as suas acções e delinear o seu futuro. Nesse sentido, deve considerar-se que as organizações transformam-se em conjunto com seu meio ambiente, levando a compreender que o padrão da organização que se vai revelando com o passar do tempo é evolutivo.

Recorrendo à metáfora do instrumento de dominação, Morgan demonstra que até as formas mais racionais e democráticas de organização podem resultar em modelos de dominação. Uma maior rentabilidade pode significar maior esforço dos funcionários, sem que isso implique uma melhoria salarial. O que é racional sob o ponto de vista da organização pode ser catastrófico na óptica do funcionário. Aprender a lidar com a inconstância e complexidade da realidade organizacional é um grande desafio e o método proposto por Morgan é apenas o início de uma caminhada.

#### B I B L I O G R A F I A

1. Morgan G. Images of organization: updated edition of the international bestseller. London: Sage Publications. 2006. ISBN 978-1-4129-3979-9.

Luís Morais

*Centro de Investigação e Estudos em Saúde Pública (CIESP),  
Escola Nacional de Saúde Pública,  
Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal*

Correio electrónico: [luismorais@chmt.min-saude.pt](mailto:luismorais@chmt.min-saude.pt) (L. Morais)