

## METÁFORAS ORGANIZACIONAIS

**Josileni Cardoso Marto Rúbio<sup>1</sup>**

A ciência da administração utiliza métodos construtivos do conhecimento em focos de relacionamentos, conceitos abstratos e as relações entre o procedimento ou técnica que acontecem dentro de uma organização. O conhecimento atual de administração não está suficientemente organizado, isto se deve em parte à necessidade de desenvolver uma teoria mais abrangente.

O comportamento social é rico e chama a nossa atenção para o contexto em que este ocorre e mostra as múltiplas consequências nas organizações. A pesquisa multinível é uma forma de promover o desenvolvimento mais amplo na busca da compreensão dos sistemas organizacionais, como exemplo, verificar como as estratégias são formuladas dentro e como são implementadas.

De fato, alguns estudiosos têm argumentado que uma má compreensão da implementação da estratégia é uma das razões para os resultados divergentes na área de gestão. Para se desenvolver uma compreensão mais completa da implementação da estratégia analisando os comportamentos da liderança, as relações entre gerentes e funcionários, avaliação de desempenho e monitoramento, programas de incentivo, e outros fatores. Isso justifica, através de indicadores, 70% das taxas de rotatividade da organização ou dos empregados em todo o país. É sabido que os empregados trabalham melhor quando estão motivados pelas tarefas que têm que realizar e que o processo de motivação depende de se permitir que as pessoas alcancem recompensas que satisfaçam suas necessidades pessoais (teoria de Maslow).

Lawrence e Lorsch aprimorou a teoria contingencial com seu estudo, e produziu importantes descobertas sobre formas de integração: ambientes relativamente estáveis, os modos de integração burocráticos convencionais, tais como hierarquia e regras, pareciam funcionar muito bem.

Para sobreviver, as organizações devem observar atentamente seu ambiente, é um processo. As metas e objetivos são, na maioria das vezes, pontos finais. O futuro é mais amplo do que o ambiente em que estão inseridas. Desta forma, a metáfora nos convida a ver muito além dos limites da teoria clássica da administração.

O uso das máquinas transformou radicalmente a natureza da atividade produtiva e deixou sua marca através dos tempos. Falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas e, conseqüentemente, tendemos a esperar que funcionem como tal: de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível. Os princípios os teóricos clássicos nos mostram isso. As tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas.

A essência da teoria clássica da administração e de sua moderna aplicação é sugerir que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que funcionem da maneira mais eficiente possível. O efeito da

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração-Coordenadora e Professora do Curso de Administração na Faculdade Opet

administração científica de Taylor sobre o local de trabalho tem sido enorme, multiplicando a produtividade - homens e mulheres tornaram-se nada mais que "mãos" ou "força de trabalho". As tarefas que tinham que realizar foram simplificadas ao extremo para que os trabalhadores pudessem ser baratos, fáceis de treinar, supervisionar e substituir. Apesar de Taylor seja visto como o "vilão", a teoria clássica da administração e a administração científica foram lançadas e vendidas para os administradores como a melhor maneira de organizar. Notamos que seus princípios muitas vezes são a base dos problemas organizacionais modernos.

O conceito de cultura nos mostra que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida e a organização é um fenômeno cultural, que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento de uma sociedade. Assim, a cultura seja ela japonesa, árabe, britânica, canadense, chinesa, francesa ou americana determina o caráter da organização. Este fenômeno hoje é reconhecido como "cultura corporativa". As organizações são minissociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura. À medida que exploramos as razões fundamentais para esses aspectos da cultura, descobrimos que existem sólidas explicações históricas para os modos como as coisas são feitas. A cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social. Ao falar sobre cultura, estamos realmente falando sobre um processo de construção de realidade que permite que as pessoas vejam e entendam eventos, ações, objetos, declarações ou situações específicas de maneiras diferentes. Mas como as coisas e a realidade ocorrem, como ela é criada e sustentada. Nossas decisões são tomadas através de suposições sobre uma determinada situação antes que qualquer norma ou regra seja aplicada, mesmo que de forma inconsciente.

Embora em geral nos vejamos como vivendo em uma realidade com características objetivas, a vida na verdade exige muito mais de nós. Ela requer que tenhamos um papel ativo em trazer nossas realidades através de vários esquemas interpretativos, embora possam ter o hábito de se impor como "do jeito que as coisas são".

Reconhecendo que realizamos ou representamos a realidade de nosso mundo diário, temos uma poderosa maneira de analisar a cultura. Isto significa que precisamos tentar entendê-la como um processo contínuo, proativo e de construção. A cultura deve ser vista como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem.

#### REREFÊNCIAS:

- THOMPSON, James D. On building an Administrative Science
- HITT, Michel A., Beamish, Paul W., JACKSON, Susan E., Mathiew, John E. Building Theoretical and Empirical bridges Across Levels: Multilevel Research in Management.
- MORGAN, Gareth. Imagens da Organização, cap. 2, 3 e 5