

Uma análise organizacional sobre a experiência de criação de procedimentos administrativos em uma IES pública a partir das Metáforas de Morgan.

Daniella de Paula Sousa Freitas, Patrícia Fernanda Guimarães Venâncio.

Resumo

O objetivo deste estudo é efetuar uma análise organizacional baseada nas metáforas de Morgan sobre uma realidade organizacional, promovendo uma leitura diagnóstica e avaliação crítica através das metáforas da máquina e do cérebro. Efetuamos uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva de observação direta e a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único em uma IES pública. Concluiu-se que a aplicação de diferentes imagens organizacionais fornece percepções parciais do cenário analisado, porém é uma perspectiva interessante que permite análises únicas e desvinculadas de um modelo concreto, possibilitando maiores abstrações.

Palavras-chave: Análise organizacional; Metáforas organizacionais.

1 – Introdução

O estudo das organizações faz uso de ferramentas já estabelecidas por outros campos científicos para promover a análise organizacional, considerando sua complexidade e dinâmica (Guerreiro Ramos, 1981). Morgan (2006), em seu famoso livro “Imagens da Organização”, descreve o poder que as metáforas, usadas desde a antiguidade da civilização, possuem, ao permitir o entendimento de forma ampla e ao mesmo tempo profunda das organizações, pois são uma ferramenta através da qual os seres humanos criam significados, usando um elemento de sua experiência para entender outro, considerando a complexidade da compreensão das organizações atuais.

Dois das oito metáforas apresentadas no livro de Morgan (2006) são sobre a analogia das organizações às máquinas e aos cérebros, e serão temas deste estudo. A mecanização das atividades teve um papel importante na Revolução Industrial e no sucesso do capitalismo durante o século XIX e várias teorias sobre como codificar e promover a eficiência do trabalho surgiram, entre elas a Teoria Clássica da Administração de Fayol e a Administração Científica de Taylor. Antes mesmo disso, não é raro as máquinas serem objeto de comparação para os mais variados elementos: a organização do nosso dia está cada vez mais atrelada ao funcionamento de um relógio, perdendo a organicidade de fatores subjetivos ou dinâmicos, como o clima, por exemplo.

A proposta deste trabalho é promover uma leitura diagnóstica de uma realidade organizacional comparando-a a duas imagens: a metáfora das máquinas, já muito naturalizada por nós, e a metáfora dos cérebros, produzindo uma análise crítica que permitirá enxergar o cenário sob aspectos diferentes na tentativa de agregar maior conhecimento à experiência, de forma complementar por ambas.

2 - Referencial teórico

O uso das metáforas nos auxilia a compreender e transformar a vida organizacional. Ao abordarmos uma determinada situação de diferentes maneiras, as metáforas se tornam capazes de ampliar de significativamente nossa capacidade de “enxergar” novas maneiras de agir. No livro “Imagens da Organização”, Morgan (2006) compara as organizações a partir de oito metáforas: as organizações vistas como máquinas, organismos, cérebros, cultura, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação, explorando desta maneira, diferentes modos de pensar a organização, de forma ampla e abstrata. Segundo Frederico et al (2014) as imagens e pressupostos moldam a percepção de como determinada organização ou realidade é enxergada, definindo a atuação dentro desta organização e permitindo uma maior compreensão da forma como estas imagens são traduzidas de maneiras diversas pelas pessoas.

A seguir, expomos o conceito das duas metáforas que servirão como lentes para a análise da realidade organizacional proposta.

As organizações vistas como máquinas, Morgan (2006) descreve nesta analogia as organizações como máquinas em que o estilo mecanicista é empregado com a rotinização das atividades divididas em partes bem definidas e ordenadas. Nesta concepção, as organizações operam um trabalho repetitivo e preciso, sem autonomia e com normas rigidamente definidas. Max Weber foi um dos primeiros teóricos a observar a semelhança entre a mecanização da indústria e as formas burocráticas de organização

As organizações vistas como cérebros. Na metáfora das organizações como cérebros, a organização é entendida como um sistema que se auto organiza, com ênfase dada ao aprendizado, ou seja, as pessoas são comparáveis a neurônios, ativas em seu entorno, capazes de apoiar diferentes funções e substituir estruturas defeituosas através da conectividade em rede (ou sistema de comunicação) que permite a circulação das informações (Morgan, 2006).

3 – Metodologia

O presente estudo caracteriza-se por uma análise qualitativa exploratória e descritiva de uma experiência organizacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública acerca da composição de um grupo de trabalho composto por 6 colaboradores com a finalidade de criar e integrar os procedimentos de aquisição e administração de materiais e serviços da instituição entre os anos de 2015 e 2018. Os fatos relatados são produto de participação e observação direta.

Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória proporciona maior proximidade com o problema, visando torná-lo explícito, e a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, sendo o intuito deste estudo. O estudo de caso único, adotado aqui, representa uma maneira de investigar um tópico empírico, pois o estudo de caso permite investigar um fenômeno da vida real em profundidade (Yin, 2010).

Morgan (2006) afirma que as organizações são complexas e paradoxais, sendo possível utilizar, numa mesma organização, muitas imagens e metáforas para compreendê-la e modificá-la. Baseado nesta premissa, o método de análise deste trabalho consiste em uma leitura diagnóstica da situação proposta utilizando diferentes metáforas, acompanhada de uma avaliação crítica. Abordaremos neste estudo as metáforas da máquina e do cérebro, respectivamente.

4 – Descrição da realidade organizacional

Em 2015, seis colaboradores foram convidados pela direção de uma IES a envolverem-se na criação e articulação de procedimentos de aquisição e administração de materiais e serviços em que estavam lotados, o resultado final idealizava a criação de um manual de procedimentos que seria submetido à aprovação da Autoridade máxima do órgão, lotado na IES sede da instituição, com a posterior implementação destes procedimentos, normatizando as atividades administrativas. Em 2015 foram realizadas 2 reuniões com o grupo de trabalho objetivando a captação de propostas de procedimentos para os 4 setores administrativos envolvidos, e 1 reunião para a integração de propostas intersetoriais.

Destas 3 reuniões foram produzidas 25 instruções técnicas que orientariam todos os procedimentos relacionados a aquisição e administração de materiais e serviços da instituição. Diversos fatores contribuíram para a descontinuação dos trabalhos e uma implementação parcial das instruções técnicas. Em 2018 a IES recebeu a orientação da IES sede de formalizar seus procedimentos administrativos em um software de modelagem de processos escolhido unilateralmente. A situação descrita produziu aprendizados imensuráveis para os envolvidos e através das metáforas de Morgan escolhidas podemos realizar leituras de diferentes dimensões, que permitem compreender os fatores envolvidos de forma distinta e complementar, potencializando o aprendizado da experiência relatada.

5 – Análise sob as metáforas organizacionais

Ao efetuarmos a análise da IES estudada sob a metáfora das máquinas, percebemos a organização como um processo racional e técnico, que na tentativa de normatizar suas atividades provocou a tendência a subestimação dos aspectos humanos da organização e negligenciou o fato de que as tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas.

Existe analogia com a necessidade de rotinização das máquinas e o estabelecimento de ordem, no entanto, na prática, em situações em que o ambiente é dinâmico, o elemento humano permite a adaptação dos fatores para o atingimento do objetivo proposto, enquanto as máquinas proporcionam rigidez, interrompendo o fluxo das atividades e coagindo as possibilidades de inovação. A atividade mecanizada não está apta a situações que fogem da rotina.

A adoção de um padrão de comportamento muitas vezes provocou o que Morgan (2006) chamou de “burocracia insensível”, que seria a burocracia como um fim e não um meio, em que os procedimentos deveriam estar atrelados ao bom senso para o atingimento do objetivo com eficiência e, conseqüentemente impedir que problemas fossem ignorados por não existirem respostas prontas, evitando assim o respaldo de colaboradores predispostos a aderir a regras, ignorando disfunções.

Na criação destes procedimentos não considerou-se que quando não há condicionamento, na ocasião da implementação de uma nova postura, pessoas executam suas atividades de diversas maneiras, conforme lhes convém, cada um de acordo com seus valores internos, ou seja, sua motivação (BERGAMINI, 1990), gerando insatisfação individual dos colaboradores com uma resposta definida para todas as situações.

Verificou-se que a criação das instruções técnicas citadas no exemplo tornou a comunicação entre os setores ainda mais ineficiente devida a grande necessidade de adaptabilidade das situações e a falta de “know-how” em como lidar com situações novas, gerando frustração pela grande quantidade de trabalhos não terminados a contento, ou seja, administrar as novas normas tornou-se um trabalho a mais.

Esta mesma realidade organizacional quando comparada a um cérebro nos dá outras percepções, algumas contraditórias, outras complementares, mas com acréscimo de conhecimento do cenário e dos fatores envolvidos, permitindo a construção de novas soluções.

Atuando como um cérebro, a criação de um grupo de trabalho permitiu a comparação de seus colaboradores a neurônios que, estruturados em uma rede de informações articuladas para o alcance dos objetivos estava predisposta a aprender e editar novos caminhos.

Diferente de uma máquina que trabalha com uma produção em série, esta rede permite conexões cruzadas, evitando redundâncias, uma vez que cada elemento abrange as competências do todo, sendo elementos multifuncionais. A necessidade de adaptação dos procedimentos na prática causou uma maior necessidade de interação das atividades, uma vez que para a geração de resultado, cada vez que um procedimento falhava qualquer um dos colaboradores tinha que adaptar-se a necessidade apresentada.

Quanto mais uma dada atividade é praticada, mais o cérebro procura se adaptar para desenvolver com melhor desenvoltura essa atividade e a capacidade de aprender e desenvolver o que se aprendeu permitiu a este grupo de trabalho potencializar os resultados desta experiência e transferi-los para outras situações da prática administrativa. A constante necessidade de adequação dos procedimentos gerou uma capacidade de aprender a aprender e por meio de tentativa e erro, racionalmente analisados, os possíveis erros criaram oportunidades, sem a busca de culpados, possibilitando que pontos de vista alternativos sejam, sempre que possível, explorados.

Podemos perceber que nas situações em que a oportunidade de auto-organização das atividades foi dada aos colaboradores, o resultado alcançado sofreu variações, uma vez que permitiu cada colaborador sentir, monitorar e detectar aspectos significativos de cada situação, desconsiderando que muitos preferem a sistematização das ações, pois poupa tempo e trabalho.

6 – Considerações finais

Neste estudo, devido à grande complexidade envolvida na análise das organizações, foram citadas apenas duas das oito metáforas propostas por Morgan (2013), procurando em cada uma destas analogias focar nos aspectos mais relevantes de cada metáfora. Através das metáforas foi possível desfrutar de diferentes visões, através das quais constatou-se que uma organização pode ser diversa. A análise baseada nas imagens das máquinas e cérebros permitiu lidar com esta complexidade e possibilitou um meio para ampliar os processos de reflexão, de forma que ajudou a interpretar a mesma situação de diferentes perspectivas de maneira crítica.

Diante disso, conforme retrata Etzioni (1973), “as organizações são sistemas criados deliberadamente para atender objetivos individuais ou coletivos e, com base nesses objetivos, é que se procura modelar suas estruturas, estratégias, tecnologias, pessoas e processos” uma possibilidade de

coexistência entre as duas formas de se interpretar uma organização, neste caso, é permitir que os colaboradores decidam sobre quando seguir os procedimentos normatizados e quando adaptar as ações na busca de soluções, sendo necessário o preparo contínuo dos colaboradores por meio de treinamentos, descrevendo assim o que Mintzberg (2003) conceitua como “burocracia profissional” que trata-se de um tipo de estrutura na qual uma organização é burocrática sem ser centralizada, com um mecanismo de coordenação que permite, simultaneamente, a padronização e a descentralização: uma padronização das habilidades dos colaboradores, concedendo-lhes considerável controle sobre o seu próprio trabalho.

Esperamos ter representado neste estudo um pouco do grande potencial das metáforas no entendimento de ambientes organizacionais complexos, uma questão que este trabalho não pretendeu abranger, mas interessante para futuras análises é como o processo de aprendizado aconteceu na experiência descrita, sua influência em atividades posteriores e quais barreiras este aprendizado enfrentou.

Referências

- BERGAMINI, C. Motivação: crenças, mitos e mal-entendidos. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1990.
- BORTOLUZZI, F. R.; BACK, G. D.; ROCHA, J. C.; DORION, E. Organizações Vistas Como Prisões Psíquicas: Revisão sistemática da Literatura. R. Intellig. Compet., São Paulo, v. 6, n. 4, p. 2015. ISSN: 2236-210X.
- GIL, C. A. (2002). Como Elaborar Projetos de Pesquisa (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORGAN, G. Imagens da organização: edição executiva / Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt., 2. ed., 4a reimpressão, São Paulo: Atlas, 2006.
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 1, 2005.
- YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.
- FREDERICO, A.; BATTISTUZZO, F. J. F. A.; SOUZA, M. T. DE; MARTINEZ, M. D.; WINTER, R. A. A aplicação da análise das metáforas organizacionais – Estudo de um Projeto. São Paulo, Anais do III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2014.