

# ***Novas Metáforas para as Organizações: Instrumental para o Pensamento***

Nilo Koscheck das Chagas PD.Sc.  
complexo@aedb.br  
CPGE/AEDB

## **Resumo (Abstract)**

Partindo das metáforas para as organizações como um tipo de “veículo” que pode ser utilizado como uma forma de pensar e ver a dinâmica organizacional. Foca-se no modo de elaboração de estratégias que está centrado na forma de pensar da dinâmica de tais processos. Esses modos de pensar se traduzem em categorias de pensamento. O trabalho destaca então, que é possível fazer uma associação entre as categorias de pensar e alguns procedimentos lógicos empregados em jogos –lúdicos de nossa infância, considerando-os como ferramentas metafóricas de grande aplicação no uso e ensinagem na gestão de organizações. Exibindo ainda um percurso que tenta mostrar que isso é possível.

Palavras-chaves: Metáforas, Gestão , Planejamento Estratégico, Complexo, Ferramentas

## **1. Introdução**

É fato aceito hoje que as organizações são geralmente, complexas, ambíguas e repletas de paradoxos. Lidar com esta complexidade acaba gerando o benefício de se encontrarem novas maneiras não só de organizar, mas também de equacionar e resolver problemas organizacionais.

Neste trabalho elegemos os jogos e artefatos lúdicos com um novo referencial metafórico, considerado útil e, importante para responder ao desafio de melhor compreender as mudanças em curso ou possíveis intervenções no sentido de lidar com a incerteza e complexidade.

## **2. As Metáforas**

Originalmente as metáforas são usadas como um artifício de linguagem para melhorar o discurso, mas recentemente passaram a ser utilizado como uma forma de pensar, de ver e como compreendemos o mundo organizacional. *Morgan* (1) em particular identifica metáforas que podem ser utilizadas para entender os processos organizacionais, enfatizando que é necessário lançar mão de várias delas para uma compreensão mais ampla dos diferentes aspectos que coexistem e, se complementam dentro da realidade organizacional, por mais paradoxal que isto possa parecer.

As metáforas neste sentido são mais do que artifício para embelezar o discurso, seu significado é muito maior do que isto. Usar uma metáfora implica “um modo de pensar e uma forma de ver” que permeia a maneira pela qual entendermos nosso mundo em geral.

É neste sentido que iremos fazer uso abusivo das metáforas para desenvolvimento de pensamentos utilizados nos procedimentos de alguns brinquedos infantis na transferência para idéias relacionadas a gestão das organizações.

## **3. Instrumental para o Pensamento**

Existem alguns *artefatos lúdicos* (brinquedos) que usamos desde de quando éramos crianças que hoje podem se transformar em importantes e poderosas ferramentas no trato das questões relacionadas às organizações e sua administração.

Em particular, o *Quebra-cabeça*, o *Lego* e o *Caleidoscópio* representam os melhores espécimes para construção de ferramentas para o pensamento utilizar como metáforas para o desenvolvimento de inferências lógicas, encadeamentos de idéias e inspirações nas ações e procedimentos relacionados ao trabalho do administrador/gestor de organizações. Vejamos porque.

Os *quebra-cabeças* apresentam uma característica assaz interessante: Todas as peças do jogo são completamente conhecidas e, o objetivo do jogo também, ou seja, ir compondo uma figura (completar o mosaico até construir a figura completamente esse é o objetivo do jogo).

O *Lego*, como é conhecido é um brinquedo ainda mais interessante, pois além de ser composto de peças, como no quebra-cabeça, apresenta uma característica adicional. As peças são mais ou menos regulares, mas os encaixes são diversos, permitindo fazer muitas composições, dependendo do número de peças disponíveis e, além disso possui uma característica única - o propósito não é conhecido a princípio. O jogador é que estabelece um objetivo mais ou menos desconhecido. Este é o "*gran finale*" do jogo.

Já o caleidoscópio, talvez o mais antigo de todos, é sem dúvida o mais intrigante e misterioso. Sabemos inclusive, que é comum invocarmos o nome de tal brinquedo, na tentativa de explicar algo intrincado e fascinante. Este brinquedo, já algum tempo desaparecido dos mercados usuais para crianças (a onda agora é são jogo eletrônicos!) tem propósito desconhecido - talvez uma busca interior quando utilizamos.

O que torna o caleidoscópio fascinante é justamente isto, o desconhecido e um possível despertar de idéias a muito escondidas em nossas mentes. Neste caso podemos dizer que as peças são desconhecidas e os objetivos também. O moral da história do caleidoscópio é interagir com ele e ver o que acontece com quem usa!

#### **4. O Pensamento Estratégico**

A fonte da estratégia é a criatividade, por isso, pode ser da autoria de qualquer um, e não obrigatoriamente, de um executivo ou equipe. A criatividade acontece a qualquer época, bastando que algum evento externo ou interno a motive.

Toda estratégia inicia com um processo de raciocínio, de criatividade, que antecede as ações e o planejamento ( *Senna, 2003*).

*Kenichi Ohmae* ( *Ohmae, 1982*) identifica alguns modos de raciocínio dos executivos. Destacamos dois que consideramos relevantes no nosso trabalho.

- (a) O **raciocínio mecânico**: Considerado linear e cronológico – As pessoas que pensam dessa maneira usam um formato estruturado com base em prazos, pedidos de fabricação, etc. São lógicas e organizadas, conhecem antecipadamente o resultado final e planejam em detalhes.

- (b) O **raciocínio estratégico**: É flexível, consciencioso e tem um propósito bem definido – Quem usa, procura diferenciar-se, exercendo suas atividades de um modo distinto daquele empregado pelos concorrentes, para conseguir uma vantagem competitiva.

Vemos com algum esforço, que esses dois tipos de raciocínio se enquadram perfeitamente no que consideramos como metáfora dos quebra-cabeças, pois em ambos, procura-se configurar por meio de um arranjo adequado (rearrumando os elementos ou buscando uma nova configuração dos elementos).

A partir dessas observações podemos estender tal modo de pensar e de interpretar a outros modos de raciocínio.

- (c) O **raciocínio legolítico** (de LEGO): É um tipo de raciocínio mais ou menos flexível, como já dissemos, as peças são mais ou menos regulares, mas a composição com elas pode ser qualquer, dependendo apenas do seu número e repetitividade e, podemos formar muitas soluções a partir da proposta de um único problema (isto é, tem-se uma imagem do objeto a ser construído mas, a princípio não se sabe bem o que será !)

- Quem o usa não se compromete muito com a definição clara do resultado, apenas tem em mente, via sua criatividade, que ele irá resolver o problema considerado. E mais, há a possibilidade de encontrar mais de uma solução!

- d) O **raciocínio caleidoscópico**: É talvez o mais instigante e abstrato dos anteriores. Seria até melhor não chamá-lo de raciocínio e sim, de algum processo mental próximo da intuição, pois o seu uso faz exatamente isto. Treina a intuição. Estimula as idéias escondidas na mente, permitindo vislumbrar soluções que não são meras composições de peças conhecidas e encaixáveis, mas sim mosaicos tecelados com fios originados de fontes até então não contempladas.

- Quem o usa, está interessado em dialogar com o desconhecido e não tentar burlar o caos exibido nas formas e controlar as incertezas. Quer tentar imergir no complexo da dinâmica da evolução das organizações e depois da interação, sair mais fortificado e lúcido para agir “sobre” os processos de reintegração criativa na gestão organizacional.

Para tentar elucidar graficamente as posturas enunciadas anteriormente construímos um quadro que tenta esboçar a evolução das quatro abordagens para o raciocínio.



## 5. As ferramentas e suas aplicações

O que tem a ver esta visão de artefatos lúdicos, vistos como catalisadores de pensamento, com as práticas encontradas na gestão das organizações?

Acreditamos que, seu uso pode, não só trazer grandes benefícios como induzir uma nova cultura no que tange a agir e fazer planos de negócios.

Num primeiro momento, isto é, aquele que leva a gestão a elaborar um plano estratégico para conquista de algum objetivo, fica claro o uso tradicional, já consagrado nas práticas, que é o quebra-cabeça. Ficamos viabilizando e estimulando processos que permitam a disponibilização de peças que compõem o mosaico que, quando completo formará a figura desejada – o objetivo.

Tais procedimentos, quando utilizados, demonstram e justificam a nossa busca por práticas mais avançadas. Em geral, ao fim de cada período modificam-se os cenários e os mudam os objetivos (a figura final é diferente), no entanto insistimos em aproveitar as mesmas peças (por indução e estímulo de processos particulares) numa tentativa de obtermos uma nova figura e, neste rearranjo uma nova surpresa, podem faltar novas peças ou pior podem sobrar peças impossíveis de serem aproveitadas na nova configuração.

A lição aprendida neste processo é que nem sempre um dito pensamento estratégico (isto é, aquele que busca novas configurações, ainda que preservando algumas peças) , é satisfatório).

A decorrência natural desse procedimento é óbvia. Sob o ponto de vista prático, são processos utilizados pela organização, sejam eles que qualquer categoria, *os mais sensíveis a*

*tais procedimentos*, pois a sua capacidade de resposta quanto ao alinhamento ou não com a estratégia principal da organização, pode comprometer toda a organização na busca de seu objetivo.

A partir dessa digressão podemos pensar na possibilidade de novas metáforas-ferramentas nos processos de gestão. Elegemos os dois que consideramos oportunos: *O Lego* e o *Caleidoscópio*.

## **6. Lego e o Caleidoscópio**

Podemos observar que determinadas organizações utilizam práticas que não se assemelham muito do planejamento estratégico tradicional (quebra-cabeça) e sim, dos procedimentos do jogo de Lego, onde como já dissemos, as peças são mais ou menos regulares e conhecidas e seus acoplamentos permitem muitos arranjos porém, a figura final (o objetivo) aparentemente escapa a um controle mais rigoroso. Em tais organizações, o plano de negócios é construído gradativamente ao longo de seu percurso na busca de sobrevivência e sucesso, mas sem entendê-lo como um alvo que necessita ser atingido precisamente. Pelo contrário, muitas vezes, além do alvo não apresentar coordenadas precisa, está o tempo inteiro mudando de lugar. Por isso chamamos tal processo de pensamento legolístico (de Lego) em alusão ao brinquedo Lego, cuja principal razão não é em si alcançar o resultado, mas sim experimentar criativamente as várias e possíveis configurações e possibilidades de sobrevivência e sucesso.

“O meio (caminhar) é mais relevante do que o fim (objetivo)”.

Podemos avançar um pouco mais e estabelecer ainda um outro tipo de pensamento que ainda está longe das práticas negócio tradicionais, mas que já se observa eventualmente em algumas organizações da atualidade e as imaginadas para o futuro.

A idéia e os processos que o uso de um caleidoscópio nos mostra, servirá como principal fonte de referência para este novo tipo de pensamento.

Como já vimos, seu uso treina a intuição, estimula idéias escondidas e, permite vislumbrar soluções não são meras composições de peças já conhecidas e encaixáveis, mas mosaicos tecelados com fios não contemplados até então.

O desafio está lançado. Construir uma forma de pensar que tenha como referencia este tipo de pensamento traz grandes esforços de compreensão e trabalho. Este é o momento atual, usar um tipo de pensamento que contemple não só o alinhado e arranjado, mas também o contraditório e o incerto gerando indeterminação. Enfim, acatando os princípios do pensamento complexo.

## **7. Usos e Vantagens**

O uso continuado de novas ferramentas poderá trazer grandes benefícios aos usuários, em particular, quem faz uso constante dos processos de gestão de negócios nas organizações – Alguém já disse: “Quem não treina não joga”. E somente as práticas de tais ferramentas metafóricas irão corroborar ou não a consagração de sua utilidade.

A vantagem principal é a simplicidade de aprendizagem de caminhos algorítmico ou heurístico prontos, caricaturado pela lógica dos brinquedos lúdicos – Já incorporados a memória coletiva e difundido pela sociedade.

## 8. Conclusões

Finalizando, podemos, dizer que tais “gestalt” (metáforas das ferramentas-brinquedo) são altamente ilustrativas e, contém potencialmente grande aplicação no mundo da gestão e planejamento das organizações.

Além de apresentar um ótimo instrumento para abordagem pedagógica no ensino e treinamento de profissionais de gestão para formação de executivos de fronteira antenados com o novo contexto da atualidade, definidos por duas grandes ondas: A visão do complexo e os negócios sustentáveis.

Consideramos que tal caminho é uma boa rota para se chegar ao comportamento caótico das organizações e compreender a dinâmica dos sistemas complexos auto-organizantes que as instituições apresentam.

## 9. Bibliografia

1. Morgan, G. - Imagens da Organização, Atlas, São Paulo, 1996
2. Capra, Fritjot , - A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos, Cultrix, São Paulo, 1997
3. Bauer, Rubens, - Gestão da Mudança: Caos e complexidade nas organizações, Atlas, São Paulo, 1999
4. Morin, Edgar, - Ciência com consciência, Bertrand Brasil, Rio de Janeiro, 1996
5. Lemgruber, Maria de Lourdes M. – Compêndio de trabalhos Manuais, Companhia Editora Nacional, São Paulo, 1959
6. Winnicott, D.W. – Playing and reality, Tavistock, London, 1971
7. Serra, Fernando A. R. etti alli – Administração Estratégica, Reichmann & Affonso Editores, Rio de Janeiro, 2002
8. Ohmae, Kerrich – The Mind of the strategist: Business Planning for competitive advantage, Penguin Business Library, N.Y., 1982
9. Mintzberg, Henry e Quinn, James B. – O processo da estratégia, Editora Bookmann, Porto Alegre, 2001
10. Monteiro, Luiz H. <sup>a</sup> - Sistemas Dinâmicos, Ed. Livraria da Física, S.P., 2002
11. Giovannini, Fabrizio – A complexidade e o estudo das organizações: Explorando possibilidades. –Revista de Administração, São Paulo v.37,n.3. p.56-66, julho/setembro 2002.