

existe, que está morto. Isto lhes dá uma superioridade fabulosa. Quando o poder descobre esse segredo e se lança esse próprio desafio, então se torna verdadeiramente soberano. Quando desiste de fazê-lo e procura encontrar-se uma verdade, uma substância, uma representação (na vontade do povo, etc.), perde então a soberania, e são os outros que lhe devolvem o desafio da sua própria morte, até que ele pereça efetivamente dessa presunção, desse imaginário, dessa superstição de si próprio como substância, desse desconhecimento de si mesmo como vazio, como reversível da morte. Antigamente matavam-se os chefes, assim que eles perdiam esse segredo". (p. 90-2).

Em vários momentos de *Esquecer Foucault* o leitor provavelmente se sentirá perdido, pois Baudrillard, além de escrever num estilo não dos mais diretos, se vale de categorias psicanalíticas e, também, de idéias centrais de Marx, Freud e de vários filósofos, realizando um verdadeiro trabalho interdisciplinar. Apesar das dificuldades de uma série de discordâncias que se podem experimentar ao longo das páginas deste livro, não se pode deixar de constatar a genialidade e erudição de Baudrillard, bem como reconhecer que Foucault se depauperou, no caso, com um de seus críticos mais severos e argutos.

Afrânio Mendes Catani

Professor na Faculdade de Educação
da Universidade de São Paulo (USP-SP).

Morgan, Gareth. *Images of organization*. 2. ed. London, Sage Publications, 1986. 423 p.

O velho conto indiano do elefante e dos cegos é bastante ilustrativo da pluridimensionalidade das organizações. O primeiro cego toca no dente do elefante e toma aquilo por uma lança. O segundo tateia o dorso lateral e julga-o ser um muro. O terceiro, por ter sentido a perna, descreve-o como uma árvore. O quarto toca na tromba e inclina-se a pensar que está diante de uma cobra. O quinto cego, tendo priorizado a orelha, toma-o como se fosse um leque. E o sexto, tocando na cauda, afirma ser aquilo mais como uma corda.

A intrigante idéia, conforme o próprio autor levanta, de que as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo serviu de base de inspiração para a obra. A premissa de Morgan é de que as "teorias e as explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos conduzem a visualizar e entender as organizações de modo parcial". Cada imagem fornece um ângulo de visão das organizações. Assim, foram selecionadas algumas das principais metáforas, sem a pretensão de esgotá-las, para demonstrar um amplo espectro perspectivas, sob o qual as organizações vêm sendo pensadas, vistas e analisadas.

Cada capítulo do livro explora uma metáfora diferente, vale dizer, uma imagem da organização. Este ente complexo é visto como máquina, como organismo, como cérebro, como cultura, como sistema político, como prisão psíquica, como fluxo e transformação e como instrumento de dominação.

O autor se posiciona frontalmente contrário à tendência de fornecimento de técnicas simplistas dadas rapidamente para solucionar os "problemas organizacionais". Acredita que as organizações são entes complexos e ambíguos e o desafio deve ser então localizado na aprendizagem em lidar com a complexidade, ao invés de supor que esta não existe. Morgan opta

por empreender tal desafio através de metáforas, forma que julga ser prioritária no modo como as organizações são entendidas. Nesta perspectiva, lidar com o paradoxo e enfrentar a contradição de um universo organizacional complexo requer o desenvolvimento contínuo da capacidade crítica de análise. Aliás, capacidade esta que deve ser posta "a romper o modo burocrático de pensar" e a estimular a criatividade.

Cada imagem consubstanciada em uma metáfora ganha um capítulo no livro. Assim, a imagem da organização como máquina explora basicamente a ascensão da organização burocrática, o *scientific management* e as formas mecanicistas de pensar e organizar. Ilustram esta metáfora as epígrafes "estabeleça objetivos e metas e vá atrás deles", e "organize de modo racional, eficiente e claro".

A organização como organismo tem o foco de atenção nas correntes que elegem as relações com o meio ambiente e as "necessidades" individuais e organizacionais como categorias prioritárias. A metáfora é ilustrada por exemplos retirados de teorias organizacionais como a escola de relações humanas, o movimento sociotécnico, os sistemas abertos, a teoria da contingência, entre outras.

A organização vista como cérebro concentra o foco de análise em processamento de informação, sistemas de inteligência e exigências de flexibilidade e inovação nas organizações modernas. Já na organização como cultura são explorados os valores, as idéias, as normas, os rituais, as cerimônias, enfim, aqueles traços que "sustentam as organizações enquanto realidades socialmente construídas".

A imagem da organização como uma esfera política aborda questões relacionadas com interesses, conflitos e poder. Morgan dá ênfase nesta metáfora ao enfoque pluralista das organizações. No capítulo seguinte, o autor recorre a uma metáfora mais abstrata, ou seja, a idéia das organizações operarem como prisões psíquicas. Esta imagem tenta revelar como os indivíduos se tornam prisioneiros de processos conscientes e inconscientes, levantando aspectos ideológicos do universo organizacional.

Na metáfora da organização como instrumento de dominação é investigado como a essência da organização revela a imposição de vontade de uma elite sobre os demais grupos sociais.

Demonstra-se ainda como o mito da racionalidade inerente ao processo produtivo acaba por legitimar a ação de grupos dominantes.

O pensamento vivo de Gareth Morgan transpassa com frequência os confins da teoria das organizações, recorrendo por vezes a contribuições da biologia, da psicanálise, da ciência

política, da holografia, etc. Ademais, vale salientar, a separação das metáforas e das imagens não deve ser interpretada de forma estática, mesmo porque "a divisão entre as diferentes dimensões está mais em nossa cabeça do que no fenômeno em si", isto é, na organização. Enfim, *Images of organization* vem trazer uma rica con-

tribuição a todos aqueles que se interessam por formas críticas e criativas de análise e de possibilidades de ação sobre um ente complexo e paradoxal.

Maurício Hidalgo Lopes de Oliveira
Mostrando em organização, recursos humanos e planejamento na EAESP/FGV.

PRESERVAR PARA SOBREVIVER

A contingência de ser um dos cinco bilhões dos atuais ocupantes do planeta Terra não lhe permitirá ficar indiferente à mensagem do livro **NOSSO FUTURO COMUM** lançado pela Fundação Getúlio Vargas.

A segurança, o bem-estar e a própria sobrevivência da espécie humana dependem, já, das mudanças indicadas e discutidas nesse relatório de estudos e pesquisas da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Deixar de lê-lo é desperdiçar uma oportunidade única, insubstituível, de se atualizar em matéria de informações de maior significação sobre o nosso futuro comum.

Faça hoje mesmo o seu pedido. Aproveite a escala especial de descontos proporcionais ao número de exemplares adquiridos.

MARCOS TUPPER

Nosso Futuro Comum

Descontos especiais

10	20%	12.000,00
20	30%	21.000,00
50	40%	45.000,00
100	50%	75.000,00
200	50%	150.000,00
500	50%	375.000,00

Fundação Getúlio Vargas
Caixa Postal 9.052
20.000 - Rio de Janeiro, RJ

Autorizo a remessa de _____ exemplar(es) da obra **NOSSO FUTURO COMUM**, cujo preço unitário é de Cr\$ 1.500,00

Pelo reembolso postal

Envio anexo cheque nominal à Fundação Getúlio Vargas, pagável no R. Janeiro,

n.º _____ do Banco _____

Nome _____

Endereço _____

Cidade _____ CEP _____ Est. _____

Assinatura _____