



## As organizações e as metáforas: análise sobre discursos institucionais de agências brasileiras de comunicação.<sup>1</sup>

Raphael Silva Souza Oliveira CARVALHO<sup>2</sup>  
Boanerges Balbino LOPES FILHO<sup>3</sup>  
Iara Marques do NASCIMENTO<sup>4</sup>  
Cássia Valle LARA<sup>5</sup>  
Aline TEIXEIRA DA SILVA<sup>6</sup>

### Resumo

As metáforas organizacionais se constituem em uma perspectiva interessante de estudo para o campo da comunicação. O presente artigo, além de conter uma base bibliográfica relacionada às obras de autores como Morgan, Casula, Pinker, Edvinsson, Nuñez, Putnam, Tomasi, Medeiros, Panzarani, Capra, Sardinha, Draaisma, Wood Jr., Black, entre outros, analisa os discursos institucionais de onze agências de comunicação brasileiras, destacadas pelo Prêmio Aberje 2010. O intuito foi perceber de que maneira podemos encontrar elementos discursivos referentes às categorias metafóricas descritas pelos autores. Procurou-se também entender de que maneira a utilização destes recursos impactam na forma como as organizações se representam discursivamente. O artigo faz parte do projeto de pesquisa desenvolvido por alunos de mestrado do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora-MG.

**Palavras-chave:** discurso, agências de comunicação, metáforas, comunicação organizacional.

### 1 Introdução

Vivemos em um mundo configurado, cada vez mais, através de uma rede de relacionamentos, com múltiplas possibilidades de troca e múltiplas identidades, em

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 2 a 6 de setembro de 2011.

<sup>2</sup> Jornalista, Especialista em Comunicação Empresarial pela UFJF; mestrando do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora, na linha de Comunicação e Identidades. Bolsista CAPES.

<sup>3</sup> Jornalista e professor universitário. Mestre em Comunicação pela UMESP e Doutor em Comunicação pela UFRJ. Autor de livros, professor, chefe de departamento e coordenador do curso de Especialização em Comunicação Empresarial pela UFJF e professor do Programa de Mestrado em Comunicação e Sociedade da mesma instituição.

<sup>4</sup> Jornalista, Especialista em Comunicação Empresarial pela UFJF e mestre em Comunicação e Sociedade pela mesma instituição.

<sup>5</sup> Jornalista, Especialista em Comunicação Empresarial pela UFJF e mestre em Comunicação e Sociedade pela mesma instituição.

<sup>6</sup> Graduanda em Comunicação social e Bolsista de Iniciação Científica. Orientador: Boanerges Lopes.



intensas negociações simbólicas. Estudiosos das correntes do Interacionismo Simbólico e dos Estudos Culturais, como Ervin Goffman, Stuart Hall, Thomas Luckman e Perter Berger, concebem as identidades como sendo representadas e negociadas por meio de instituições discursivas sobre o ser.

Fausto Neto (2008) afirma que a comunicação, entendida como espaço para negociação simbólica e geração de sentido da realidade, se concretiza por meio da linguagem, verbal ou não. Oliveira (2008), que compreende esta perspectiva no âmbito das organizações, percebe que as estratégias – modulações – comunicativas empregadas são possibilidades para a construção, reconstrução e compreensão da realidade e das formas por meio das quais os seres humanos interagem no ambiente organizacional.

Neste sentido, a comunicação no âmbito das organizações, por esta perspectiva, permite emergir o conceito de Cultura Organizacional<sup>7</sup>. É por meio dos discursos que as organizações fazem sobre si mesmas e pelas formas de interação que estabelecem que podemos extrair tópicos representativos da identidade organizacional. Neste caso, a comunicação deixa de ser vista pela ótica dos meios e ganha o status de processo de relacionamento.

A linguagem propicia um amplo leque para a compreensão dos relacionamentos humanos. Entre os elementos lingüísticos, encontramos as metáforas. Na língua portuguesa, considera-se como uma figura de linguagem. Ela descreve o uso de determinada(s) palavra(s) fora do seu sentido normal, ou seja, um sentido figurado. Etimologicamente, a origem latina da palavra denota o “levar além da coisa”.

Casula (2005) observa que as metáforas são incorporadas à vida cotidiana de maneira natural. “Pensamos, falamos e agimos por metáforas, seguindo um sistema conceitual de natureza metafórica”(CASULA, 2005, p. 7). Usada com fins determinados, essa figura de linguagem permite transferir conceitos de maneira criativa. Para Nuñez (2009) as metáforas são criações lingüísticas de caráter coletivo e que visam correlacionar situações específicas com referências compartilhadas.

Cada metáfora permite um sentido concreto para um relato, não apenas nos sentidos explícitos provocados pelo efeito estético, mas também nas implicações e comparações que podem ser extraídas do elemento comparativo. [...] As comparações são possíveis graças ao imaginário coletivo, que nos permite elaborar um pensamento do tipo metafórico e entender o desconhecido. (NUÑES, 2009).

---

<sup>7</sup> Assim como a definição de cultura organizacional descrita por Scroferneker (2003) como sendo “considerada uma rede de significados”, tal categoria busca descrever as formas pelas quais os indivíduos, partes da empresa, se organizam e constroem uma série de aspectos simbólicos. A autora completa dizendo que “[...]a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos” (SCROFERNEKER, 2003).



O indivíduo que ouve, lê, vê e sente uma metáfora é levado a criar significados para a mesma em suas experiências pessoais, buscando sentido ou pertinência. Com o uso da metáfora não se deseja exprimir verdades objetivas, mas, estimular e evocar pensamentos. É uma tarefa de interpretação e co-presença entre lógica e sentimento.

Pinker (2008) reforça o sentido interpretativo das metáforas, ou seja, aquele que é dependente de um processo relacional coletivo, no qual as pessoas tenham repertório capaz de decodificar tal mensagem. As metáforas existem a partir de uma base que tem referencia de tempo e espaço. No momento em que o referencial desaparece, ou perde sua força, a metáfora tende a perder o uso ou decair, mas não sem deixar outra (s) derivada (s), como reforça Nuñez (2009).

A metáfora também pode ser entendida como uma história, uma narrativa, que contém em seu interior múltiplas mensagens alusivas, sendo capaz de estimular a criatividade. Outros pensadores preferem entender as metáforas como adornos lingüísticos, ou seja, como elementos estéticos.

Com essas características e, como todo e qualquer discurso, a metáfora pode ser construída, sendo usada como instrumento de comunicação indireta. Tendo como objetivo o envio de mensagens que facilitem a compreensão de situações e/ou ações, além de tornar mais próximas realidades distintas que precisem ser vivenciadas e/ou entendidas e analisadas. Geralmente, usa-se a metáfora para exemplificar e intuir ações, ou fazer acolher algo que é proposto.

Há também a noção de que o uso das metáforas pode acarretar ações concretas, a partir dos pensamentos descritos por Tversky e Kahneman (apud PINKER, 2008, p. 282). Para eles, “fatos idênticos, metáforas diferentes [geram] mudança na decisão”. Ou seja, a modulação lingüística possibilitada pelo uso das metáforas, conhecida como enquadramento, é uma forma de flexibilizar a estrutura da mensagem de modo a gerar compreensões com objetivos específicos. Mesmo, assim, é importante lembrar que estes são fatores subjetivos que dependem da interpretação do receptor e de condicionamento associativo. Assim como é o processo de entendimento das metáforas.

Casula (2005) explica que a metáfora tem dois níveis: um superficial que é o da narração e outro mais profundo, que diz respeito aos significados implícitos. Um dos níveis é oferecido pelo conteúdo que deve capturar e manter a atenção do indivíduo. O outro nível é fornecido pela estrutura lingüística, que ocorre pelo uso consciente da linguagem, sendo esta rica em elementos evocativos. Quando damos atenção às construções discursivas das organizações nos deparamos com um ambiente cercado pela



noção de estratégia, o que nos remete diretamente à modulação específica da mensagem com o objetivo de fazer cumprir metas e objetivos. Aspectos diretamente relacionados ao segundo nível.

É importante lembrar que nem sempre as informações contidas nas metáforas são totalmente apreendidas pelo receptor, seja pela incompreensão dos códigos ou por um processo de seleção. Essa característica seletiva é lembrada também por Pinker quando afirma que “As pessoas podem não apenas ignorar as metáforas como questioná-las e analisar quais aspectos são aplicáveis e quais devem ser descartados” (2009, p. 287). Draaisma (2005) destaca a metáfora como uma espécie de mediador de significados, que atua nas esferas semântica e sensorial. “Além de criadoras de realidade, as metáforas influem na maneira como as vivemos, isto é, determinam nosso comportamento cotidiano” (NUÑES, 2009).

Em um amplo leque de possibilidades de se pensar e estudar o uso das metáforas na comunicação organizacional encontramos algumas perspectivas: os que se dispõem a entender os processos constitutivos das metáforas; os que buscam sintetizar as formas pelas quais a atuação da comunicação pode ser entendida; e a performance das organizações, ou seja, processos de representação das identidades organizacionais. Para tanto foram pesquisados e utilizados no estudo autores como Morgan, Casula, Pinker, Edvinsson, Nuñez, Putnam, Tomasi, Medeiros, Panzarani, Capra, Sardinha, Draaisma, Wood Jr., Black, Rosa, entre outros.

Desenvolvida por mestrandos do Programa de Pós- Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora e bolsistas de iniciação científica do projeto “A metáfora cinematográfica como instrumento de desenvolvimento e integração em organizações contemporâneas: Imagens, identidades e novas realidades comunicacionais”, a pesquisa em um primeiro estágio, amparou-se em referências bibliográficas que destacam os aspectos relativos às construções metafóricas. Em um segundo momento, foram traçadas perspectivas que pudessem compreender as formas de representação das organizações por meio dos discursos e entender de que formas estas se manifestam em discursos organizacionais, por meio do que Tomassi e Medeiros (2007) chamam de performance<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> A interação social é o ponto para se analisar a comunicação organizacional. Isto porque a performance se refere à representação de uma organização, tendo em vista que a realidade organizacional se materializa por meio de performances comunicativas.

## 2 O recorte: não restrição dos serviços prestados

Para cumprir a segunda etapa prevista para o estudo, um ranking das maiores agências de Comunicação do Brasil foi o primeiro objetivo tentado. Contudo, houve dificuldade de se obter um material detalhado sobre o assunto, a não ser sobre agências de publicidade. Para uma resposta compatível às pretensões do estudo, a análise restrita apenas a publicidade e propaganda não seria viável, já que o objeto se concentra em empresas que oferecem serviços de comunicação ao mercado, entendendo a complexidade da atuação da comunicação organizacional.

Sendo assim, a amostra foi escolhida a partir dos vencedores nacionais da 36ª edição do Prêmio Aberje, iniciativa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, no ano de 2010. O evento, com periodicidade anual, busca reconhecer os principais trabalhos em comunicação organizacional realizados no ano vigente, tendo abrangência nacional. Compatível, portanto, com a proposta apresentada, observando o foco em estudar as organizações de destaque no país.

Foram premiadas no total 18 empresas, entre as quais analisadas 11. O recorte, foi estabelecido com base no critério de não restrição dos serviços prestados (as sete excluídas do estudo apresentam serviços específicos como publicidade e propaganda, promoção de eventos, ambientação de acervos, assessoria de imprensa, comunicação digital, produção editorial, design gráfico e produção visual). Por questões éticas, renomeamos as agências estudadas da seguinte forma: AG01, AG02, AG03, AG04, AG05, AG06, AG07, AG08, AG09, AG10 e AG11.

A partir deste enquadramento, foram recolhidos os textos institucionais (discursos sobre a própria organização) disponibilizados pelos sites oficiais de cada uma das agências em questão. Métodos de análise de discurso foram utilizados no intuito de perceber quais expressões poderiam ser enquadradas em 12 categorias metafóricas encontradas nas referências bibliográficas da primeira etapa, que se reportariam à representação das formas de atuação das organizações. Ficaram, então, assim definidas: máquina, fluxo e transformação, sistema político e prisão psíquica (MORGAN, 1996); organismo (PANZARANI, 2006); cultura, *Linkage* e Conduíte (PUTNAM, 2009); cérebro (CAPRA, 2002); tarrafa (JOHANSEN apud EDVINSSON, 2003); guru (SARDINHA, 2007); viagem, guerra e jogo (CLANCY, 1989).

A partir da definição das expressões metafóricas, coube-nos notar as semelhanças e diferenças entre os discursos analisados, além de uma visão geral do



recorte, aquelas mais recorrentes e as percepções de cada empresa sobre si mesma – portanto, sobre a própria identidade. Lembramos que a metodologia descrita não possibilita – e não é o interesse desta pesquisa – tecer considerações sobre os impactos da utilização de expressões metafóricas no ambiente, o que demandaria complementarmente certo estudo de recepção.

### **3 As agências em metáforas**

A descrição a partir deste momento do texto seguirá as delimitações de cada categoria estabelecida, tendo como base as expressões mais recorrentes, relacionadas com destaque para as tendências adotadas pelas organizações.

#### **3.1 A máquina**

Morgan (2007) adota tal metáfora para sintetizar o comportamento organizacional em seu aspecto “fordista”. Ou seja, as peças da máquina devem funcionar especificamente exercendo uma determinada função e o conjunto objetiva resultados concretos e específicos. Diretamente, aponta para a visão de uma organização que funciona dentro de determinados parâmetros pré-estabelecidos. Formada por “peças” que compõem o sistema empresarial. Assim como uma máquina – construída para determinadas funções específicas e enquadrada dentro de determinado parâmetro funcional. O autor relembra que tal perspectiva não destrincha a complexidade organizacional. Transmite uma representação sisuda e fechada sobre a empresa.

Por meio do esboço analítico, são os seguintes termos mais frequentes: “resultados”, “ferramentas”, “estrutura”, “padrão”, “limites”, “sólida”, “precisão”, “produto”, “manutenção”, “estrutura operacional” e “especializada”. Entre as agências que fazem parte do presente estudo, as AG05, AG06, AG09 e AG11 foram as que mais apresentaram expressões referentes à metáfora da máquina.

Frases como “montamos [grifo da pesquisa] uma agência de comunicação completa” (AG05) e “Busca incessante pelo resultado” (AG09) sintetizam a noção de uma necessidade de manutenção externa para a construção de uma “máquina” perfeita e que opera em tempo integral para atingir algum objetivo específico para o qual foi criada. Lembramos que todas as organizações analisadas apresentaram o mínimo de uma expressão condizente com as características da categoria. Sendo que as que menos apresentaram elementos discursivos foram AG02 e AG07.

### 3.2 O Organismo

Essa metáfora aponta para o sentido humanístico, a organização como ser vivo, aceita posicionamentos que transmitem representações sobre algo como “retroalimentar”. Isso que dizer que o organismo, por si só, é capaz de desenvolver atividades ao mesmo tempo em um conjunto harmônico e diverso. O desenvolvimento gradativo, o ciclo vital (a organização enquanto ser vivo) e a capacidade de “auto-regeneração” e adaptação são os temas que mais sintetizam a função de tal metáfora.

As agências AG08 e AG011 foram as que mais apresentaram grifos referentes a tal perspectiva. Entre as principais expressões encontradas na análise estão: “nasceu”, “experiências”, “vivida”, “necessidades”, “amáveis”, “satisfação”, “humanos”, “falamos”, “língua”, “boca”, “olhos”, “atividades” e “competências”. Nota-se claramente que tais expressões inseridas nos textos empresariais reforçam características humanas, sejam elas físicas, psíquicas ou práticas.

Temos como exemplo de construção frasal a AG08: “Falamos a mesma língua das empresas que atendemos[...]”. Ou da AG06: “Tudo isso com olhos focados[...]”. A partir destas considerações, as agências passam a se ver e a representar-se como organismos vivos em uma realidade mercadológica que exige cada vez mais dinamismo dos prestadores de serviços. As agências AG02 e AG07 não apresentaram nenhuma expressão referente à metáfora do organismo. Contudo, isso não as exclui de tal perspectiva, tendo em vista que nosso recorte se restringiu à análise apenas nos textos institucionais.

### 3.3 A Cultura

A metáfora da cultura se refere aos aspectos organizacionais que trabalham com o desenvolvimento conjunto e os vínculos entre as pessoas. O que é capaz de gerar normas e leis de convívio, idealizações e sentidos coletivos, assim como hierarquizações. Assim sendo, o termo “relacionamento” se mostrou presente em todos os discursos analisados. As AG04, AG08 e AG11 foram as que apresentaram maior número de expressões relacionadas a tal metáfora. As AG05 e AG09 contabilizaram o menor número de expressões, com respectivamente dois e um termos. Entre os mais frequentes termos estão: “cultura”, “envolvimento”, “tradição”, “integração”, “crença”, “confiança”, “sociedade”, “entrosamento” e “interação”.



A metáfora de cultura se expressa sinteticamente nas seguintes frases: “[...] estreitando a relação entre empresa e empregados, popularizando a comunicação [...]” (AG08) ou “A comunicação entre marcas e pessoas precisa ser como a comunicação entre pessoas que se querem: cheia de significado, de proximidade, de envolvimento” (AG11).

Percebemos que os serviços/práticas de comunicação são necessários (as) para o entendimento e a vivência de uma cultura da organização. Posicionando-se por meio de tal metáfora as empresas passam a transmitir certa valoração a partir daquilo que constrói internamente. A personificação organizacional aparece claramente a partir do desenvolvimento interno constante, por meio do entrecruzamento de discursos, objetivos e aspirações individuais e a interiorização de objetivos, crenças e posturas comuns.

### **3.4 O sistema político**

Em parte, aparentemente, sequente à metáfora de “cultura”, o sistema político se refere ao suprimento das necessidades básicas de cada elemento humano, em um sistema de regras e objetivos comuns, assumindo características de dependência. A governança corporativa pode ser enquadrada neste olhar sobre a organização, tendo em vista que há uma capacidade de gerir as formas de relacionamento, estabelecendo direitos e deveres, assim como o foco em um “bem coletivo” (figura imaginária daquele que zela por todos). Enquanto um se mostra como gerador de vínculos, este apresenta um sistema politicamente estruturado para gerir e motivar o trabalho.

Neste sentido, a expressão “estratégia” foi descrita por todas as organizações da amostragem. Os termos mais utilizados, além do já referenciado, são: “missão”, “liderança”, “reputação”, “solução”, “acordos estratégicos”, “planejamento”, “gestão” e “compromisso”. As AG05, AG06, AG08 e AG11 foram as mais destacadas nesta categoria, enquanto as AG02, AG03 e AG09 as menos. É importante ressaltar que todas tiveram pelo menos duas expressões referentes ao sistema político.

Revisando algumas práticas administrativas de gestão, vemos o planejamento estratégico como o carro chefe da representação de um sistema político implantado. A instituição de valores, missão, visão, metas, entre outros tópicos presentes, são símbolos de uma conduta estipulada/instituída. Diferente do processo de desenvolvimento comum



da metáfora da cultura. Os tópicos do planejamento estratégico foram explicitamente abordados pelas AG01, AG05, AG08 e AG09.

“Com objetivos e indicadores de resultado bem acordados, a integração dessas áreas se dá com uma consistente estratégia de posicionamento[...]” (AG11), “Esses jornalistas, publicitários, relações públicas e administradores são beneficiados por uma diferenciada política de remuneração, inclusive com participação nos lucros da empresa” (AG05) e “estabelecer relações mutuamente benéficas e duradouras” (AG08) são alguns exemplos de construções textuais apresentadas pelas agências analisadas.

### **3.5 O cérebro**

O desenvolvimento de novas práticas de atuação, as políticas de melhoria contínua, a gestão de informações, o acúmulo de conhecimento e a retenção de talentos podem ser classificadas como sistemas gerenciais ligados à metáfora do cérebro. Tal perspectiva se propõe a entender a capacidade de aprendizado, as habilidades cognitivas e o raciocínio da organização. Ligada diretamente à ideia do ser vivo, esta metáfora ressalta a capacidade racional da organização.

Foram encontrados os seguintes termos freqüentes: “desenvolvimento”, “criatividade”, “informação”, “pensamento”, “criação”, “coerência”, “ideias”, “opiniões”, “escolhas”, “significados” e “entendimento”. As maiores recorrências foram encontradas nos discursos institucionais das AG11 e AG06. Neste sentido, se a atualização constante é uma das metas do “novo modelo administrativo”, essas foram as que mais se mostram integradas às tendências. Por outro lado temos as AG02 e AG03 como as menos direcionadas para essa postura discursiva.

Algumas expressões chamam a atenção por relacionarem práticas com a noção das capacidades cerebrais, como: “informação de dentro pra fora” (AG06), “aumentar a percepção” (AG06) e “inteligência da comunicação” (AG09). Além destas, frisamos as seguintes construções frasais: “[...]foco no pensamento estratégico com envolvimento real nas áreas de negócios dos clientes com o objetivo de criar vantagens competitivas[...]” (AG02) e “Nossa metodologia envolve planejamento estratégico, gestão inteligente de projetos e liberdade de processos criativos[...]” (AG07).

### **3.6 O fluxo e transformação**

Tal metáfora, descrita por Morgan (1996), ressalta a análise ambiental, seja interna ou externa. Neste sentido, busca-se pela compreensão do posicionamento que a organização tem, a interação com os agentes do corpo empresarial e as formas pelas quais entende o cenário no qual está inserida (aspectos temporais são os mais frequentes). O aperfeiçoamento adquirido em cenários específicos e os registros de marcos temporais (passado, presente e futuro). É o momento em que se reflete sobre de que maneira a posição (mercadológica ou social – potência produtiva) está definida perante a concorrência, os *stakeholders* além de outros parâmetros estabelecidos.

Entre as agências analisadas, apenas uma não apresentou recurso discursivo pertencente a tal categoria. As demais posicionam-se por meio de marcos fundamentais e perspectivas relacionais com o ambiente mercadológico em que se encontram. Com isso, poucas foram as expressões que se faziam entender em sua individualidade, ou seja, na maioria dos casos os elementos discursivos apenas atingem um significado dentro de determinado contexto.

No caso das expressões singularizadas temos: “reconhecida”, “atualizada” e “vantagens competitivas”. Entre as construções frasais destacamos as seguintes citações: “[...] capaz de atuar em grande parte do território nacional.” (AG10); “[...] é hoje uma das 30 maiores agências de comunicação do Brasil” (AG05); “Há oito anos no mercado, a [...] se consolidou pela atitude profissional que adota junto a seus clientes.” (AG01); “[...] somos a única do mercado[...].” (AG08); “Líder no ranking das agências no Brasil” (AG03) e

“A [...] é uma das maiores redes globais de consultoria de comunicação corporativa e relações públicas, com mais de 50 anos de experiência. Reconhecida pela tradição de liderança e padrão internacional de qualidade e inovação, a agência está presente em todos os continentes e reúne 137 escritórios em 90 países. Na América Latina, atua em todas as principais capitais da região, com 10 escritórios próprios e dois afiliados”. (AG04)

As agências que mais apresentaram grifos referentes ao uso desta categoria metafórica foram AG01, AG03 e AG06. É nítido que as expressões metafóricas utilizadas pelas agências e que se enquadram nesta categoria analítica fazem jus à idéia de apresentar um diferencial e ao mesmo tempo as bases firmes de um sistema produtivo (garantia).

### **3.7 A prisão psíquica**

O conceito de prisão psíquica se revela de maneira a entender que as “[...] organizações são fenômenos psíquicos, ou seja, produtos de processos conscientes e inconscientes, no qual as pessoas podem ficar prisioneiras das imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos geram.” (GARCIA E MINUZZI, 2005, p.5). O uso desta categoria metafórica gera uma rede de aspectos simbólicos que engendram na cultura organizacional um conjunto de sistemas de redução em busca da idealidade. Criam-se perfis, estereótipos, modelos, condutas e, até mesmo, perspectivas ideológicas “ideais”.

Os principais impactos do uso de tais metáforas se encontram na redução das possibilidades de identificação, estipulação de padrões comportamentais e aparentes a não abertura a novas ideias. A adequação de tais padrões estabelecidos acarreta em um sistema de recompensa, ou seja, se o profissional segue as normas de conduta, recebe tal benefício (caso contrário, não). Contudo, não é possível afirmar apenas o caráter negativo da questão, entendendo que muitas vezes tal perspectiva pode apresentar diferenciais competitivos e métodos de sobrevivência.

Das agências analisadas, quatro não apresentaram nenhum recurso discursivo neste sentido. As outras, no entanto, buscaram delimitar, na maior parte das vezes, o corpo humano organizacional. Temos como exemplos: “ideal de equipe”, “atitude profissional”, “profissionais talentosos” e “Competências de sua equipe”. Em outros casos, nota-se a prisão psíquica com mais “intensidade”: “[...] profissionais experientes, obrigatoriamente com passagens anteriores por grandes veículos [...]” (AG05); “Esses jornalistas, publicitários, relações públicas e administradores são beneficiados por uma diferenciada política de remuneração [...]” (AG05); “[...] profissionais que acumulam longa experiência em grandes empresas, redações e agências[...]” (AG11); e “[...]compromisso da equipe com valores que consideramos essenciais no mercado de comunicação[...]” (AG11).

É importante destacar que a prisão psíquica não necessariamente traduz uma intenção racional da e sobre a organização. Contudo, ao firmar e difundir tais preceitos entre o ambiente interno da empresa tais aspectos podem atingir consequências tangíveis e práticas, na medida em que altera a cultura e o clima organizacional.

### **3.8 Tarrafa / Linkage**



Bob Johansen (apud EDVINSSON, 2003) considera a organização tarrafa como aquela que reúne grupos esporádicos para realização de projetos específicos e a cada projeto um novo é formado. Aliado a essa questão temos o pensamento de Tomassi e Medeiros (2007) que citam a metáfora do *linkage* para falar sobre os vínculos estabelecidos especificamente para a realização de projetos, o que transforma as organizações em uma rede de interconexões. A organização vista com um porto seguro, necessitada de apoios alternativos para seu bom funcionamento.

Das organizações pesquisadas, quatro não apresentaram citações caracterizadas por essa metáfora. Nas que foram encontrados elementos respectivos, notamos uma preocupação tanto com o estabelecimento das funções dos grupos, quanto no processo de interação. Entre as expressões destacamos: “envolvimento”, “integrada”, “combinação”, “proximidade”, “Núcleos de trabalho” e “diversidade de competências”. As construções frasais também reforçam tal perspectiva: “a soma de todas as experiências vividas em uma relação” (AG11) e “a [AG] está dividida em três áreas: Planejamento, Criação e Tecnologia. Juntas, viabilizam a execução de projetos [...]” (AG06). A AG11 foi a que mais apresentou elementos discursivos neste sentido de setores interdependentes que se unem, por meio de uma relação estratégica, para a realização de projetos específicos.

### 3.9 Guru

O termo citado por Sardinha (2007) nos transporta para a idéia de dar conselhos sobre como lidar com o mundo dos negócios. Uma perspectiva na qual estão ancorados elementos fantasiosos e, até mesmo, religiosos, como se a doutrina (apoio/ensinamento) levasse para caminhos fantásticos. Para tanto, encontramos expressões como “consultoria”, “religiosamente”, “crença”, “fé” e “auxiliar escolhas”.

Sete agências manifestaram elementos discursivos alusivos à categoria proposta. Em todos os casos, as expressões foram encontradas de forma a relembrar o papel da prestadora de serviços em doutrinar os clientes para o “melhor” caminho a ser seguido no campo da comunicação organizacional. Assim, destaca-se a AG06 que inicia parte do texto institucional nomeando o serviço prestado e seguindo com a seguinte construção frasal: “Todo mundo conhece, muita gente diz que faz, mas afinal, o que é?” – que se completa conceituando o serviço segundo o pensamento da organização.



Por outra perspectiva, a AG08 direciona o discurso institucional para o lado da crença, trazendo a tônica da “imaginação” e da “religiosidade”. Nas AG04 e AG11 a metáfora do guru ganha contornos de “previsão de um futuro”.

### **3.10 Viagem / Conduíte**

Os períodos de transição nos remetem aos conceitos de Viagem e Conduíte. Se por um lado, o primeiro transmite a noção de novas aventuras, de mudança na postura organizacional no mercado, de passagem e de desbravar novas instâncias, o segundo nos dirige para os meios pelos quais essas transformações ocorrerão(am). Mas, em ambos os casos, trata-se de momentos ou situações de transição. Apenas três empresas apresentaram terminologias a esse respeito: AG03, AG04 e AG06.

Foram encontradas as expressões: “passar” e “navegar”. Embora muitos discursos enfoquem as transformações organizacionais no tempo, eles demarcam momentos pontuais da memória organizacional sem haver o destaque aos períodos de transição.

### **3.11 Guerra**

Em um conflito extremo, dois ou mais lados se enfrentam em uma luta pela sobrevivência e conquista de território. Para vencer, a empresa deve possuir uma estratégia, palavra muito próxima da metáfora da guerra, a fim de conquistar o mercado. “A disputa é uma guerra ou uma batalha, desonesta e violenta.” (SARDINHA, 2007. p. 103).

Todas as organizações estudadas tiveram expressões referentes a respectiva metáfora. “missão”, “estratégia”, “líder”, “acordo”, “planejamento”, “mapear”, “conquistar” e “força” foram as citações mais frequentes. O texto da AG09 foi direcionado para os termos motivadores de uma batalha, já as AG02, AG04, AG05, AG06, AG07 e AG10 se reportam de maneira cautelosa – como estrategistas –, as AG01 e AG08 destacam a importância da convicção nos objetivos e, por fim, as AG03 e AG11 demonstram agressividade ao tratar do uso da “força”, da “conquista” e “do controle”.

### **3.12 Jogo**

O jogo, por outro lado é usado para refletir sobre uma disputa sadia (não de vida ou morte, como na guerra). Neste sentido, pressupõe-se uma competição de regras claras,



durante a qual é possível ganhar ou perder (“espírito esportivo”). Encontramos as seguintes expressões: “objetivo”, “competir”, “equipe”, “time”, “provas” e “metas”. Apenas as agências AG03 e AG11 não tiveram expressões cabíveis a essa categoria. As AG05, AG08 e AG10 tiveram o maior número de citações.

#### **4 Considerações Finais**

A riqueza da temática para os estudos de comunicação vem sendo demonstrada pelo envolvimento crescente de pesquisadores empenhados no estudo das metáforas no ambiente organizacional. As metáforas - usadas como estratégias ou táticas - podem contribuir para o cumprimento de objetivos, metas e planos organizacionais. Enquanto recurso discursivo, podem facilitar o processo de interlocução e compreensão das mensagens.

Em outra perspectiva, as metáforas utilizadas como categorias analíticas, dentro de um contexto de análise de discurso, permitem investigar o posicionamento político-discursivo assumido por determinada empresa. Permitem ainda desvendar subliminarmente e perceber os potenciais discursivos de cada uma das flexibilizações lingüísticas utilizadas em discursos institucionais – que se propõem a representar a organização. Trazer a utilização das metáforas para o campo das estratégias organizacionais, na medida em que se percebem os variados discursos e as múltiplas possibilidades de atuação foi uma das contribuições pretendidas pelo presente trabalho.

A análise dos discursos proferidos pelas organizações destacadas pelo Prêmio Aberje 2010 revelou mais um exemplo do paradigma da complexidade. As agências não se mostram tendenciosas a somente um dos posicionamentos propostos pelas metáforas, mas, a muitos deles. A representação promovida pelos discursos das agências são, muitas vezes, complementares, mas, também, divergentes.

Na análise qualitativa, os elementos metafóricos encontram-se misturados em um mesmo discurso, o que inviabiliza a caracterização única de uma empresa. Ou seja, não é possível afirmar, por exemplo, que determinada agência tende a um comportamento mecanicista, como prevê a metáfora da máquina, ou totalmente vivo, como a do organismo. É possível compreender que em todos os casos, o discurso sobre a própria identidade organizacional se torna complexo e múltiplo, assim como a sociedade em que se inserem.



#### 4 Referências

- CAMPBELL, Joseph. **Mito e transformação**. SP: Ágora, 2008.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável São Paulo**: Cultrix, 2002.
- CASULA, Consuelo C. **Metáforas: para evolução pessoal e profissional**. Trad. Marcelo José de Carvalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DRAAISMA, Douwe. **Metáforas da memória, uma história das ideias sobre a mente**. Bauru, SP: Edusc, 2005.
- EDVINSSON, L. **Longitude corporativa: navegando pela economia do conhecimento**. São Paulo. M. Books do Brasil, 2003.
- LOPES, Boanerges (org.) **Comunicação empresarial: transformações e tendências**. RJ: Mauad, 2010.
- MINUZZI, J. ; GARCIA, J. R. . **As tarefas sob a luz das metáforas das organizações de Morgan**. In: XII Simpósio em Engenharia de Produção, 2005, Bauru / SP. Anais do XII Simpósio em Engenharia de Produção, 2005, 2005.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização** (2ed). SP: Atlas, 2007.
- NETO, Antônio Fausto. **Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga**. In: OLIVEIRA, Ivone de L. SOARES, Ana Thereza N. In: Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p.39-64.
- NUÑES, Antônio. **É melhor contar tudo: O poder de sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal - Storytelling: a melhor (e mais antiga) ferramenta de comunicação**. Editora Nobel. São Paulo, 2009.
- OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. C. **Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos**. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). Interfaces e tendências da comunicação. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- PANZARANI, Roberto; MASSIMILIANO, Cannata. **A viagem das ideias: como abrir caminhos para uma governança inovadora**. São Paulo: Gente, 2006.
- PINKER, Steven. **Do que é feito o pensamento**. SP: Companhia das Letras, 2008.
- ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital**. Geração Editorial, 2006.
- SARDINHA, Tony Berber. **Metáfora**. SP: Parábola, 2007.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional**. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>. Acesso em mar. 2011.
- TOMASI, Carolina, MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- WOOD JR. Thomaz. **Organizações espetaculares**. RJ: Editora FGV, 2001.