



## **Transdisciplinaridade, Metáforas e Comunicação Organizacional: Reflexões sobre transformações mercadológicas, terminológicas e identitárias.<sup>1</sup>**

Boanerges LOPES FILHO<sup>2</sup>  
Cássia LARA<sup>3</sup>  
Iara Marques do NASCIMENTO<sup>4</sup>  
Raphael Silva Souza Oliveira CARVALHO<sup>5</sup>

PPGCOM - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG

### **Resumo**

O presente trabalho se propõe a traçar um novo olhar sobre a realidade da comunicação nas organizações. O estudo discute o frequente uso de metáforas dentro de uma perspectiva de mudança e transposição, na busca por compreender seu papel em esferas de atuação humana e seus usos nas empresas e instituições. Diante de um cenário de mudanças, elas permitem abordar uma mesma situação de maneiras diferentes, ampliando visões e sugerindo ações diferenciadas. As breves reflexões contidas neste estudo destacam que os pontos de vista gerados por diferentes metáforas não são simplesmente teóricos, mas alcançam o patamar prático. As metáforas criam um mosaico de pontos de vista, concorrentes e complementares. Entender essa dinâmica, projetada nos discursos e ações comunicativas das organizações, é o propósito do estudo.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Metáforas; Transdisciplinaridade

### **Introdução**

A contemporaneidade se configura, e se mantém alimentada, por uma série de combinações dicotômicas. Algo que lembra o sistema de religiões que aparece por volta do primeiro milênio antes de Cristo no Oriente. Seu principal representante é o zoroastrismo. Nele acredita-se que um bom criador fez um mundo bom e um mau criador jogou nele o mau. Temos assim a criação dual – bem ou mal, luz ou trevas,

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na DT 3 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, no XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 13 a 15 de maio de 2010.

<sup>2</sup> Jornalista e professor universitário. Mestre em Comunicação pela UMESP e Doutor em Comunicação pela UFRJ. Autor de livros, professor 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>3</sup> Jornalista, Especialista em Comunicação Empresarial pela UFJF e Mestranda em Comunicação e Sociedade na mesma instituição.

<sup>4</sup> Jornalista, Especialista em Comunicação Empresarial pela UFJF e Mestranda em Comunicação e Identidade pelo PPGCOM da UFJF, bolsista CAPES.

<sup>5</sup> Jornalista, Especialista em Comunicação Empresarial pela UFJF e Mestrando em Comunicação e Identidade pelo PPGCOM da UFJF, bolsista PPGCOM/UFJF.



virtude ou vício e assim por diante. Temos como exemplo, também, a milenar doutrina chinesa do Yin- Yang, como a base filosófica da cultura chinesa, representação do mundo concebido pelos opostos (o preto e o branco, o ativo e o passivo, o homem e a mulher, o escuro e o claro, o frio e o quente etc.). Traços perceptíveis deste sistema estão presentes, também, em toda a história bíblica, desde o momento do Jardim do Éden. O mitólogo Joseph Campbell (2008) entendia isso como um conflito entre uma força boa e uma força má, onde somos convidados a tomar a decisão de nos aliarmos ao bem e não nos pedem que nos coloquemos em harmonia com uma natureza dividida dessa forma e sim que a corrijamos!

É um dos grandes problemas, inclusive para a realidade das organizações complexas, onde o sistema de legitimação se dá em boa proporção pelo universo simbólico subjetivo da transmissão de conjecturas lingüísticas das falas e escritas humanas. A jornalista e escritora Véronique Vienne (2002) diz que ao entrar nesse jogo de uni-duni-tê abstrato, muitos tendem a tomar drásticos atalhos. O que parece bom, avaliam, é ilegal e o que parece ruim não é. Com a dicotomia moral como guia, muitos jovens profissionais são tirados da frigideira e jogados no fogo. Só mais tarde e muitas vezes irreversivelmente, alguns chegam à conclusão de que ninguém resolve o destino alheio respondendo a uma série de sim-ou-não, certo-errado, bom-ou-ruim. Isso é uma grande ilusão. A vida não é um teste de múltipla escolha.

Outras percepções são necessárias. Há uma limitação de tudo que somos capazes de experimentar. Não temos aproveitado as habilidades para percorrer criativamente caminhos ainda não trilhados. Novos olhares são fundamentais para o avanço. Proust disse certa vez que para seguir uma viagem de descoberta não precisamos de novas paisagens, mas de olhos revigorados. É preciso ir além do simples comunicar. Paulo Freire nos legou a lição de que o dialogar é imprescindível, pois potencializa a vida. O educador e filósofo Sérgio Cortella (2007) diz que é preciso abrir a mente, e toma como exemplo o detetive fictício do cinema chinês Charles Chan, que usava o seguinte bordão: ‘Mente humana é como pára-quedas, funciona melhor aberta’. Ou seja, muita atenção às novas interações que surgem.



Vivemos em um mundo configurado, cada vez mais, como uma rede de relacionamentos, de múltiplas possibilidades de troca e de múltiplas identidades, em intensas negociações simbólicas. Neste meio, estão as organizações, que deixam de ser cada vez mais detentoras de seus próprios produtos e da comunicação, tarefa dividida intensamente com os “betaconsumidores”<sup>6</sup> usuários mutantes que se transformam, modificando simultaneamente sua maneira de consumir e exigindo mudanças nas concepções organizacionais.

Um modo singular de ver e incentivar a realidade da comunicação nas organizações passa hoje pela disseminação de boas metáforas, que podem impulsionar mudanças, inovações e transposições por tornarem a linguagem mais clara e fluida. Diante de um cenário intenso de mudanças, permitem abordar a mesma situação de maneiras diferentes, criativas, sem confundi-las, ampliando visões e sugerindo ações diferenciadas. Os pontos de vista gerados por diferentes metáforas não são simplesmente teóricos. Pelo contrário, são incrivelmente práticos, pois uma metáfora leva a outras metáforas, criando um mosaico de pontos de vista, concorrentes e complementares. Ou como Steven Pinker prefere conceituar como “a metáfora da metáfora” (2008). Dentre as metáforas mais abrangentes que se destacam nas realidades organizacionais pelo mundo, temos a viagem, a guerra (Clancy, 1989), a máquina e o cérebro (Gareth Morgan, 2006). Do ponto de vista da comunicação empresarial, sobressaem-se o conduíte, o link, a performance e o símbolo (Tomasi e Bosco Medeiros, 2007).

Especificamente, a metáfora do organismo, está presente continuamente como uma das principais referências dos autores e nos discursos e ações comunicativas das organizações. Essa metáfora ajuda a entender as empresas como conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados; encoraja o aprendizado e a arte de sobrevivência corporativa; e proporciona também reflexões sobre o desenvolvimento de sistemas orgânicos vibrantes que permanecem abertos a novas mudanças.

---

<sup>6</sup> Terminologia cunhada por Alexandre Kavinski, fundador da primeira agência de marketing para buscadores da América Latina. Atualmente é CEO da I-Cherry, agência especializada em search Marketing e performance.



## Metáforas em síntese

A palavra metáfora deriva do latim *metaphòra*<sup>7</sup> que, por sua vez, vem do grego *metaphorá* ("mudança, transposição"). O prefixo *met(a)-* tem sentido de "no meio de, entre; atrás, em seguida, depois". O sufixo *fora* (em grego *phorá*) designa 'ação de levar, de carregar à frente'. Na língua portuguesa, considera-se a metáfora uma figura de linguagem. Ela descreve o uso de determinada palavra(s) fora do seu sentido normal, ou seja, um sentido figurado.

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. A autora ressalta que o termo tem várias acepções. Em retórica, por exemplo, a metáfora é entendida como a abreviação de uma semelhança, sendo considerada a primeira matriz de qualquer discurso. Pois, “permite criar novas representações por intermédio de palavras e frases que implicam seleções e combinações, as quais, por sua vez, exprimem tipos e semelhanças”. (CASULA, 2005, p. 7).

Assim, a metáfora amplia o discurso. Ela é capaz de preencher lacunas da linguagem denotativa por meio do “estranho gosto de afirmar que uma coisa é o que não é, e com um paradoxo: duas coisas podem ser, ao mesmo tempo diversas e semelhantes”. (CASULA, 2005, p. 7). Dessa forma, ela tem um caráter de renovação, reescrevendo e reinterpretando a(s) realidade(s) baseada na imaginação, no imaginário. O indivíduo que ouve uma metáfora é levado a criar significados para a mesma em suas experiências pessoais, buscando sentido ou pertinência na mesma. 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.

Neste sentido, Pinker, em citação às teorias de Lakoff, discute o relativismo absoluto como uma ideia refutável, assim como a noção de verdade, pelo uso das metáforas. Para ele, as metáforas são capazes de captar [alguns] aspectos da realidade com veracidade (PINKER, 2008, p. 285), mas que, ao mesmo tempo, se mostram como

---

<sup>7</sup> Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa



criações humanas feitas por analogias às experiências pessoais. 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. Isso facilita a reflexão e a associação para compreensão de fatos respeitando-se o repertório de cada indivíduo que ouve a metáfora. Por isso, as metáforas surtem maiores efeitos quando são contadas, ou seja, ela é própria da linguagem falada.

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 linguística possibilitada pelo uso das metáforas, conhecida como enquadramento, é uma forma de optar entre 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.

Nessa perspectiva, o ambiente organizacional pode ser considerado um celeiro para a utilização e criação de metáforas. Estas são utilizadas para compreensão de situações e exemplificação de ações desejadas. Elas também podem ser uma ferramenta útil para aprendizagem. 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 linguística, que ocorre pelo uso consciente da linguagem, sendo esta rica em elementos evocativos. Com isso,

o significado lógico é associado ao conteúdo da história, enquanto o significado analógico é associado à imagem metafórica. Esses dois elementos, a história e a linguagem utilizada para narrá-la, voltam-se respectivamente, à parte consciente e à inconsciente, sendo a última



responsável por lembrar eventos correlacionados à história pessoal do sujeito ao qual é narrada. (CASULA, 2005, p. 14)

Assim, a metáfora busca uma associação inconsciente que diminua o enrijecimento de categorias conceituais. Além de atenuar a separação entre interior e exterior, restituindo flexibilidade, adaptabilidade e mobilidade aos pensamentos e ações constituídos a partir e por meio dela.

Quando apresentado a uma situação metafórica o indivíduo realiza vários processos mentais exploratórios. A metáfora se constroi no imaginário por meio de alguns erros lógicos propositais capazes de estimular a busca por referentes certos. “Erros típicos consistem na humanização de objetos e situações, na troca de contextos de significados, na violação de algumas seleções restritivas”. (CASULA, 2005, p. 15).

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 ignorá-las, e analisar quais aspectos são aplicáveis e quais devem ser descartados” (2009, p. 287).

Logo, as metáforas têm por função a condensação (dada pela comparação ou analogia); a simplificação linguística que se assemelha a função anterior (permite a liberdade no uso dos termos, não necessita do rigor semântico); a simplificação conceitual (os assuntos tratados devem ser facilmente entendidos); a associação (busca de lugares-comuns); e o ornamento (percepção estética). As metas com a utilização dessa figura de linguagem são aumentar flexibilidade (emocional, cognitiva, comportamental, relacional e funcional); superar resistências; explicar conceitos; aumentar motivação; reproporcionar e reposicionar eventos; provocar crises (estimular reflexão); reduzir medos, modificar relações; abrir a mente ao novo e inesperado e transmitir valores.

O uso das metáforas nas organizações favorece a percepção das mesmas sob várias perspectivas, podendo realçar problemas e maneiras de solucionar os mesmos. As



metáforas conseguem cobrir dimensões<sup>8</sup> diferentes da organização e a utilização de várias possibilita uma cobertura maior das mesmas. Elas também podem ser usadas para encontrar formas mais eficientes de descrever a organização e atuar sob a mesma.

### **O novo consumidor e as metáforas da empresa**

O ambiente econômico atual caracteriza-se, sobretudo, pela complexidade. Os mercados, explica Capra (2002), passam por transformações estruturais. As incessantes fusões e aquisições impõem radicais mudanças na gestão e na cultura das empresas. Um novo perfil de consumidor, atrelado à tecnologia e a informação, ganha espaço nas relações comerciais. Tudo parece se fragmentar, dos produtos às pessoas.

Segundo Pinheiro (2007), este momento que valoriza as trocas simbólicas configura a era do capitalismo imaterial, humano ou cultural. Mais que produtos, vendem-se experiências, relações sociais, sensações, *status*. Consumir determinados bens passou a ser primordial para marcar as identidades, e, por conseguinte, reforçar as diferenças. Os adereços que se consome, atualmente, estabelecem uma linha tênue entre a necessidade e a discursividade sobre o ser perante a sociedade. Goffman (2008) apresenta uma perspectiva interessante sobre a sociedade ao afirmar que os relacionamentos podem ser tratados como trocas simbólicas expressas pela valoração agregada à personificação assumida pelo indivíduo.

A internet, por exemplo, oferece ao usuário a oportunidade de participar do processo, o que parece indicar que o consumidor não está mais no fim da linha de produção.

O mundo das mercadorias e dos produtos deverá cada vez mais se confrontar com um novo protagonista do mercado: o consumidor autor. O mundo das mídias e da comunicação deverá governar as expectativas sempre mais exigentes de um novo sujeito: o espectador-autor - aquele que possui a inovação no sangue e no cérebro". (MORACE, 2009)

Assim, as relações comerciais não terminam com a venda. Panzarani (2006)

---

<sup>8</sup> Segundo Casula (2005, p.30) a primeira refere-se a maior liberdade perceptiva; a segunda a aceitação e legitimação de conhecimentos, opiniões e ideologias diferentes das próprias; a terceira convida a comportamentos diferentes do habitual do indivíduo; a quarta a habilidade de relacionamento em diversos contextos e circunstâncias; e a quinta a saber utilizar um objeto num modo diferente da sua finalidade originária.



destaca que marcas como a Fiat e a Toyota vendem assistência técnica, não apenas o produto. O desafio não é eliminar a complexidade, mas aprender a geri-la. Empresas que se adaptam a esse cenário, as chamadas *Adaptative Enterprises*, priorizam a flexibilidade, de modo que a transação não se dá mais no eixo unilateral empresa-consumidor, mas por ofertas que se interconectam.

Isto indica que os bens imateriais passam a ser valorizados. Os recursos humanos, a criatividade dos colaboradores, seus valores e relacionamentos ganham importância. O produto em sentido utilitário perde espaço para as associações valorativas agregadas. Consume-se hoje: estereótipos, modos de vestir, atitudes, comportamentos e estilos de vida.

Um olhar voltado para o intangível atribui às organizações contornos de humanização. As metáforas ocupam um relevante papel neste contexto, uma vez que, em sua maioria, associam a empresa a uma corporação viva.

É muito provável que a concepção das organizações como sistemas vivos, ou seja, como redes não-lineares complexas, nos dê novas ideias sobre a natureza da complexidade e nos ajude assim a lidar com as complicações do ambiente empresarial de hoje em dia. (CAPRA, 2002, p. 112)

O uso metafórico surge como um facilitador para a compreensão de grandes perspectivas. Segundo Morgan (*apud* CAPRA, 2002, p. 113), o veículo da organização e da administração é a metáfora. A entidade empresarial tanto pode ser considerada máquina e sistema de governo como também cérebro, cultura e até organismo.

Do ponto de vista da nossa estrutura conceitual, percebemos que as metáforas do organismo e do cérebro dizem respeito respectivamente às dimensões biológica e cognitiva da vida, ao passo que as metáforas da cultura e do sistema de governo representam aspectos análogos da dimensão social. O principal contraste é o que opõe a metáfora da organização como uma máquina à da organização como um sistema vivo. (CAPRA, 2002, p. 114)

No caso da metáfora da máquina, a organização é vista como um sistema mecânico, composto de peças elementares. Conforme o autor, as primeiras teorias mecanicistas da administração, no início do século XX, concebiam a organização como conjunto de partes que se interligavam de maneira específica. Essas partes eram





representadas pelos departamentos de produção, marketing, finanças e pessoal, sistemas unidos por linhas definidas de comando e comunicação.

Esta concepção da administração como uma espécie de engenharia foi aperfeiçoada por Frederick Taylor, cujos princípios baseavam-se na distribuição especializada do trabalho e na precisão das atividades. Capra (2002) exemplifica a compreensão desta metáfora ao sugerir que toda máquina é projetada por engenheiros em vista de um objetivo específico, além de ser propriedade de alguém. Um conjunto de engrenagens com funções específicas, que em funcionando conjunto e ordenado movem a “máquina organizacional”.

Implícita nesta visão mecanicista está a ideia de que a empresa é criada e possuída por pessoas que estão fora do sistema. Sua estrutura e seus objetivos são determinados pela administração ou por especialistas e são impostos à estrutura empresarial.

Para funcionar como deve, a máquina tem de ser controlada por seus operadores e obedecer aos comandos deles. Por isso, a finalidade suprema da teoria clássica da administração é a de provocar operações eficientes por meio de um controle que se exerce de cima para baixo. Os seres vivos, por outro lado, agem com autonomia. Não podem ser controlados como máquinas. Tentar fazer isso é o mesmo que privá-los da sua vitalidade. (CAPRA, 2002, p. 115)

Por depender de profissionais especializados, a visão da máquina indica que o sistema empresarial é incapaz de mudar por si mesmo. Todas as mudanças têm de ser projetadas por outra pessoa. Já a dimensão de ser vivo indica que a organização é capaz de se regenerar, de mudar e evoluir naturalmente. De acordo com Panzarani, (2006), a teoria da complexidade encontrou na metáfora biológica a resposta para agir na atual economia volátil. Assim como o indivíduo, a empresa deve desenvolver as próprias capacidades de adaptação. Sua atividade morre, se regenera e se alimenta de novos estímulos. A governança da inovação pressupõe a gestão do conhecimento e uma de suas principais marcas é a adaptabilidade.

Diferente da metáfora da máquina, que não deixa espaço para as adaptações flexíveis, a do organismo, bem como a do cérebro, conduz à gestão dos recursos humanos. O capital relacional, humano ou organizativo prioriza o intangível, como a valorização dos colaboradores. Segundo Panzarani (2006), a nova economia, a



economia simbólica, tem a forma de uma rede e coloca em conexão diferentes mentes e experiências, em um movimento contínuo de troca. Se bem conduzido, esse novo formato pode ser produtivo.

Se no universo do trabalho conseguíssemos privilegiar uma dimensão mais de acordo com a dimensão humana, organicista em vez de mecanicista, esta ação poderia tornar a atividade empresarial mais significante e produtiva. (PANZARANI, 2006, p. 85)

Capra (2002) acrescenta que uma corporação somente será um sistema vivo se for organizada em rede autogeradora, ou seja, composta por comunicações que gerem pensamentos e significados. A rede, conforme Panzarani (2006), é um fator integrante, um turbilhão de capital relacional. Na infosociety, ou sociedade da informação, investir no conhecimento e nas pessoas significa gerar valor e, assim, melhorar os desempenhos empresariais.

Voltando à prescrição empresarial, uma figura metafórica se destaca: o guru. Segundo Sardinha (2007) é com esse nome que profissionais se apresentam à pessoas do ramo, para dar conselhos sobre como lidar com o mundo dos negócios. Clancy (*apud* SARDINHA, 2007. p. 98), enumera outras metáforas da empresa e dos negócios: viagem, jogo, guerra, máquina, sociedade e organismo.

A primeira, a viagem, pode surgir em relação ao discurso da empresa sobre si mesma, numa perspectiva micro; como também numa perspectiva macro, no discurso de líderes empresariais sobre a área de negócios em geral. Associa-se à noção de imprevisibilidade e algumas palavras e expressões costumam acompanhar esse discurso, tais como: percalço, caminho, rota, ventos favoráveis, novos rumos, destino, plano, direção. A metáfora da viagem é indispensável para a empresa conceituar momentos-chave de sua existência, como quando precisa buscar novos mercados ou alterar sua trajetória.

Já a figura do jogo é usada para conceituar o dia-dia empresarial, comparado a uma competição. Segundo Sardinha (2007), a noção de rivalidade é central e o uso de palavras como vencer, equipe, time e adversário é frequente. A metáfora do jogo também evoca a necessidade de regras claras e significa que a empresa tanto pode



ganhar como perder. “O jogo não é de vida ou morte. Quando isso acontece, estamos tratando da metáfora da guerra.” (SARDINHA, 2007. p. 102)

Diferente do jogo, que pressupõe uma disputa sadia, sem destruição à equipe derrotada, na guerra dois ou mais lados se enfrentam. A intenção é aniquilar um ao outro. “A disputa é uma guerra ou uma batalha, desonesta e violenta.” (SARDINHA, 2007. p. 103) Para vencer, a empresa deve possuir uma estratégia, palavra muito próxima da metáfora da guerra, a fim de conquistar o mercado. O comportamento é agressivo, reflexo da luta pela sobrevivência e pela conquista de território.

A metáfora da sociedade se refere ao relacionamento empresarial não somente com outras empresas, mas com os consumidores, as instituições e a população. Uma das principais características, neste caso, é a atribuição de uma missão ou visão à entidade empresarial. Desta forma, a organização tenta realizar sua inserção na sociedade, assumindo uma postura cidadã e de responsabilidade social. Fazem parte deste contexto palavras como: valores, ética, cidadania, identidade, crenças, objetivos, sonhos. “Esta é, no fundo, uma metáfora de personificação, que tenta conceitualizar a empresa como pessoa.” (SARDINHA, 2007. p. 106)

Sob o cunho da metáfora da sociedade, a organização assume um posicionamento de respeito às leis e de ajuda ao próximo. Conforme Pinheiro (2007), na era do capitalismo cultural, o consumo é cada vez mais personalizado. “Quanto mais novas formas e meios de comunicação liberam um sujeito produtor-consumidor, mais as relações entre o capitalismo, mercado e cultura se tornam complexas.” (PINHEIRO, 2007). O desafio é despertar credibilidade e confiança nos públicos. A metáfora da sociedade ilustra essa preocupação, porque requer um compromisso responsável e humanizado por parte das empresas. “Se existe uma demanda por ética e a empresa não entregar ética, seu concorrente irá fazê-lo.” (ROSA, 2006).

A importância da metáfora da sociedade é que, com ela, a empresa passa a ter um relacionamento amplo e guiado por valores de solidariedade e responsabilidade. Deixa de lado a visão da empresa como entidade que age individualmente para destacar sua atuação em um grande grupo social, com destaque para as redes de comunicação.

Sardinha também utiliza a metáfora da máquina para demonstrar o funcionamento da empresa enquanto engrenagem. Tal funcionamento é regido por uma



série de operações técnicas e cada elemento é considerado uma peça especializada, que precisa estar no ritmo das demais. Uma decorrência dessa metáfora é o fato de as empresas, assim como as máquinas, poderem quebrar. Relacionadas a esta classificação estão palavras como: alavanca, peça, funcionamento, ferrugem. Os funcionários são vistos como parte do todo, ao passo que a empresa carrega a impressão de rigidez, não muito propícia para o mercado atual.

Para o autor, como as palavras-chave do mundo dos negócios são flexibilidade e adaptabilidade, a metáfora da máquina perde lugar para a do organismo. A solidez da máquina é hoje associada à doença. O que deve se ressaltado é a vida da organização, de forma que “um organismo flexível é um organismo saudável.” (SARDINHA, 2007. p. 110) Atreladas a está metáfora, encontram-se as palavras relacionamento, crescimento, sobrevivência, clima, frutos, desenvolvimento, ramo, saúde, sustentabilidade, ambiente.

O autor destaca, no entanto, que nenhuma metáfora é suficiente para expressar toda a riqueza das relações empresariais. Embora algumas não estejam mais em voga, como é o caso da máquina, substituída por uma visão mais orgânica, globalizada e social dos negócios, é comum que aspectos de todas elas coexistam nos discursos empresariais. Isto porque, segundo Sardinha (2007), a linguagem da empresa depende das metáforas. O discurso organizacional é inerentemente metafórico, tendo em vista o alcance de metas, o crescimento e o desenvolvimento.

### **Considerações finais**

A metáfora despertou ao longo de muitos séculos o interesse de muita gente por ser algo tão característico do ser humano e do uso que ele faz da linguagem. Hoje, permanece sendo do interesse para uma grande quantidade de estudiosos, de vários campos, inclusive a comunicação. Lakoff (apud PINKER, 2008) diz que a metáfora não é um floreio da linguagem, mas uma parte essencial do pensamento: “Nosso sistema conceitual comum, em termos de o que pensamos e como agimos, é de natureza fundamentalmente metafórica”.



Estabelecer esse diálogo entre aspectos geralmente tidos como propriedade de outras áreas do conhecimento com o campo da comunicação é uma tentativa de ampliar as possibilidades da pesquisa e do conhecimento humano. Drucker dizia que os grandes avanços em determinada área raramente são impulsionados por uma disciplina. Tinha costume de, em suas preleções, enfatizar que os progressos se davam em função de disciplinas desconexas, transplantadas para esfera totalmente diversa, em que os novos procedimentos, novas idéias ou novos métodos não eram conhecidos e à qual nunca tinham sido aplicados. Ele muitas vezes, a expertise fora da própria profissão pode conferir às pessoas visão estratégica mais ampla em qualquer situação.

Aplicando tais idéias, as organizações e profissionais que ampliam suas possibilidades multidisciplinares com capacidade de buscar o novo, ou seja, com visão transdisciplinar para superar o que está posto em termos de conhecimento, são aqueles que notadamente avançam no cenário contemporâneo. O bom profissional de comunicação (independente da formalidade que determine as possibilidades de exercício) é aquele que Drucker aponta como capaz de não se limitar a um campo de atuação.

Sendo assim, os conhecedores do bom uso das metáforas são as chaves para o impulso as empresas inovadoras. Esses profissionais conduzem organizações que apostam na ousadia da mistura, através de um caldeirão de áreas; investem cada vez mais na ‘Inteligência da Comunicação’, nas experimentações cognitivas e cinestésicas; no desenvolvimento de pesquisas bem orientadas, principalmente qualitativas e bem auditadas, na realização de análises comparativas, com bem estruturados “Reports Media Monitoring”; aprimoram ou buscam outros modelos não-convencionais de mensuração. Podemos observar, na prática, que essas organizações, ao adotar posturas de maior transparência, atitudes resilientes, rigor no acompanhamento das práticas empresariais e no combate aos desvios de conduta, ao desenvolverem pensamento sistêmico, planejamento estratégico e programas de prevenção e de gestão de crise, estabelecem conscientemente novos relacionamentos com públicos-alvo e promovem atuações preventivas ou rápidas intervenções restauradoras. Assim se destacam. Conseqüentemente, os setores de comunicação a elas incorporados ou associados, assumem atribuições e mais responsabilidades, centralizam e descentralizam estratégias, táticas e operações de acordo com cada situação; ampliam investimentos em outras



ferramentas, cada vez mais inusitadas; procuram estimular a criação de equipes ecléticas e integradoras; buscam acesso às informações privilegiadas através de investigações amplas e singulares no ciberespaço; tentam manter canais desobstruídos e múltiplos com a mídia e sociedade; além de buscar experiências bem-sucedidas de outras organizações.

Ousadia seria falar em um novo paradigma que deve ou está a permear a comunicação nas organizações contemporâneas. Mas, inegavelmente mudanças estão ocorrendo. A dinâmica da comunicação entre empresa e consumidor, velozmente se modifica através das redes sociais, blogs e demais tecnologias de comunicação, gerando milhares de influenciadores e multiplicadores, deixando cada vez mais distante a dicotomia que ainda alimenta irreparáveis e resistentes saudosistas.

### **Referências bibliográficas**

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.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Petrópolis: Vozes, 2007.

MORACE, Francesco (org.). **Consumo autoral**. SP: Estação das Letras, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização** (2ed). SP: Atlas, 2007

PANZARANI, Robeto; MASSIMILIANO, Cannata. **A viagem das ideias: como abrir caminhos para uma governança inovadora**. São Paulo: Gente, 2006.

PINHEIRO, Marta de Araújo. **Comunicação, consumo e produção de si**. Em: COUTINHO, Iluska; SILVEIRA JUNIOR, Potiguara Mendes da (org.) **Comunicação: tecnologia e identidade**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

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.

VERONIQUE, Vienne; ERICA Lennard. **A arte de não fazer nada**. SP: Publifolha, 2002.