

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Henrique José Switalski

**A ORGANIZAÇÃO COMO FAMÍLIA:  
Considerações para esta metáfora**

Florianópolis

2019

Henrique José Switalski

**A ORGANIZAÇÃO COMO FAMÍLIA:  
Considerações para esta metáfora**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Recursos Humanos; Teoria Organizacional

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Helena Kuerten de Salles Uglione

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Switalski, Henrique José

A ORGANIZAÇÃO COMO FAMÍLIA: : Considerações para esta metáfora / Henrique José Switalski ; orientadora, Helena Kuerten de Salles Uglione, coorientador, Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos, 2019.

43 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sôcio  
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Metáfora. 3. Família organizacional.  
4. Teoria Organizacional. 5. Gênero.. I. Kuerten de Salles  
Uglione, Helena . II. de Moraes Ribeiro de Barcellos,  
Rebeca . III. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Graduação em Administração. IV. Título.

Henrique José Switalski

**A organização como família: Considerações para esta metáfora**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de junho de 2019 .

---

Prof. Márcia de Barros Sales  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Helena Kuerten de Salles Uglione, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof<sup>ª</sup>. Taisa Dias, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Paulo Otolini Garrido, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Aos LGBTs que passarão por esse curso.



## **AGRADECIMENTOS**

Às mulheres que me mantiveram forte para completar minha graduação. Minha mãe Maria, minhas irmãs, Eva, Ana e Janaina.

Às minhas orientadoras, Helena Kuerten de Salles Uglione que muito pacientemente guiou minhas ideias sem contexto e propiciou transformá-las em argumentos e à Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos que me presenteou com esse desafio e me fez ter confiança que as coisas vão melhorar, basta ser fiel a si mesmo.

Obrigado.

LGBTs: Seres humanos, com a ressalva de serem obrigados a contrariar o poder hegemônico e as normas sociais

(Luma de Andrade, 2012)

## RESUMO

As metáforas são escolhas do/a interlocutor/a de um discurso utilizadas para preencher lacunas lexicais ou explicar de forma mais simples experiências da vida cotidiana. O uso das metáforas nas ciências sociais tem ampla discussão, e nas ciências da administração Gareth Morgan tem destaque pelo seu emprego na descrição das teorias organizacionais. Por se tratar de uma escolha, as metáforas carregam um caráter ideológico a quem recebe a mensagem. Neste ensaio teórico, a partir da análise de Jonathan Charteris-Black, buscou-se evidenciar como o emprego da metáfora da organização como família tem influenciado a exclusão de pessoas dos ambientes organizacionais. É realizada também uma aproximação dos campos da teoria organizacional e os estudos de gênero a fim de incorporar uma nova visão à uma nova metáfora.

**Palavras-chave:** *Metáfora; Família organizacional; Teoria Organizacional; Gênero.*

## ABSTRACT

Metaphors are choices from the speaker of a discourse used to fill lexical gaps or explain more simply experiences of everyday life. The use of metaphors in the social sciences has wide discussion, and in the management sciences Gareth Morgan stands out for his use in describing organizational theories. Because It is a choice, metaphors carry an ideological character to whoever receives the message. In this theoretical essay, based on the critical analysis of Jonathan Charteris-Black, it is sought to show how as the use of the metaphor of the organization as a family has influenced the exclusion of people from organizational environments. It also brings together the fields of organizational theory and gender studies in order to incorporate a new vision into a new metaphor.

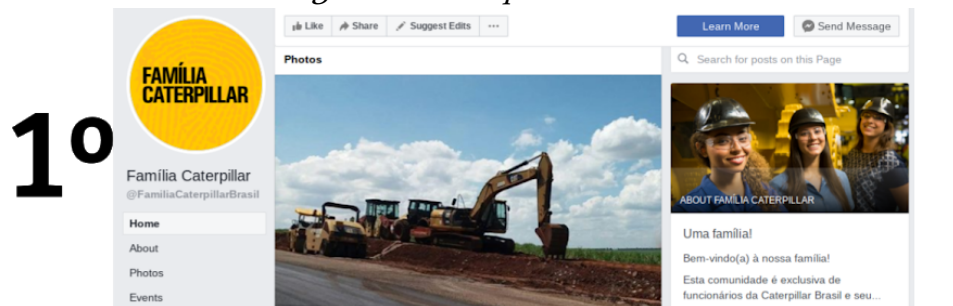
**Keywords:** *Metaphor; Organizational family; Organizational Theory; Gender.*

## INTRODUÇÃO

A metáfora é uma figura de linguagem comparativa frequentemente usada para dar um toque criativo a nossa maneira de falar. É uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro elemento qualquer (MORGAN, 2002). A linguagem metafórica pode ser usada para facilitar o entendimento tornando a leitura acessível, fluida e agradável (MOURA, 2002). Estruturalmente classificada como binária, é composta por dois elementos relacionados entre si: “aquilo de que se fala” e “aquilo que se fala”, dessa interação é que surge a metáfora. Entre os estudiosos da metáfora esses elementos são nomeados tópico e veículo. O tópico é o alvo da metáfora, a palavra ou expressão que a metáfora predica. O veículo é a fonte da metáfora, a palavra ou expressão que “se metaforizou”. Por exemplo: “o homem é um leão”, o homem é o tópico e leão é o veículo. De modo geral, o tópico tem sentido literal e o veículo possui caráter metafórico, contudo, o processo metafórico não é exclusivo do veículo, mas sim da interação tópico-veículo (MOURA, 2002).

A metáfora nos leva a ver semelhanças, mas ignora as diferenças. Cria pontos de vistas interessantes, mas com riscos e distorções. Ela também é inerentemente paradoxal, à medida que a maneira de ver criada por uma metáfora se torna uma maneira de não ver. Quando reconhecemos isto, descobrimos o verdadeiro poder da metáfora e seu papel na administração. Um papel implícito e ao mesmo tempo muito presente. É necessário esse reconhecimento pois a administração pode ser por vezes, desconexa com algumas realidades. A medida que novos pontos de vista são adotados, ganhamos mais chances de encontrar as falhas que por vezes não pertencem ao nosso cotidiano pessoal, mas que atingem os demais diversos grupos de nossa sociedade. O desafio é aprender a usar a arte da metáfora - encontrar novas maneiras de ver, entender, e modificar situações que queremos organizar e administrar (MORGAN, 2002).

Figura 1 - Great place to work 2018.



São Paulo – Com um sotaque do interior e sem papas na língua, **Luiza Helena Trajano** contou sua trajetória **empreendedora** a futuros empresários hoje, no Auditório do Ibirapuera, durante o evento Day 1, da Endeavor. Bem humorada, Luiza defendeu a importância do atendimento, as vantagens de ter uma empresa familiar profissionalizada e disse que está “aprendendo com o IPO”.

2º

Aberta em Franca, interior de São Paulo, a rede Magazine Luiza teve lucro líquido de mais de 25 milhões de reais no terceiro trimestre. Ainda com membros da família no negócio, Luiza defende a profissionalização. “Não tem essa coisa de que empresa familiar não dá certo, o que não dá certo é empresa familiar sem ser profissional. Nós temos CEO e os dois filhos que trabalham lá respeitam o CEO profundamente. Agora, também não entra gente sem competência. A cultura da empresa familiar é a que está na moda, o que não pode é ter uma empresa familiar bagunçada, sem comando”, diz.

3º



4º

**Sabin Medicina Diagnóstica**  
September 15 at 5:00 AM · 🌐

Que a gente se preocupa em sempre te oferecer o melhor, você já sabe. Se hoje estamos nos quatro cantos do Brasil, foi por você ter confiado em nossos serviços e no nosso cuidado com a sua saúde e a da sua família. Parabéns pelo seu dia em nome de toda a família Sabin! ❤️  
#DiaDoCliente



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Após enfrentar toda a “maratona” para se colocar em um posto de trabalho, o sujeito tem entre as primeiras ações a enfrentar, por vezes chamada de integração, a aproximação com sua nova equipe na organização. Neste momento toda aprovação é bem vinda e cada passo deve ser calculado. Más primeiras impressões podem se tornar grandes obstáculos no futuro próximo. Assim, o sujeito utiliza de seus maneirismos para se fazer pertencer àquele grupo, performando uma cena quase teatral para garantir sua conexão com o “time”, “equipe”, “turma” e em alguns casos, não raros, à “nova família”. Pois olhemos agora para outro aspecto da vida organizacional. Anualmente uma lista com as melhores empresas para se trabalhar no Brasil é produzida pela revista *Época Negócios*. O guia elaborado pelo instituto *Great Place To Work* é um excelente exemplo de como essa metáfora tem sido presente no cotidiano organizacional. Foram listadas nas 5 primeiras posições dessa lista, em 2018, as seguintes companhias:

1. Caterpillar
2. Magazine Luiza
3. SAP labs
4. Laboratório Sabin e
5. Tokio Marine.

Em uma busca por perfis oficiais em páginas de redes sociais destas organizações não é difícil encontrar elementos que remetam a relação entre quem trabalha nelas e a família: A comunidade virtual da família Caterpillar no Facebook, o discurso de Luiza Trajano em entrevista à revista *exame* sobre os “*dois filhos que trabalham lá e respeitam profundamente o CEO*”, a “casa fantástica” da SAP Labs em São Leopoldo no RS, o parabéns da “família Sabin” a seus clientes por celebrar o dia destes e a propaganda da Tokio Marine direcionada à quem quer aumentar a família são ilustrações de como essa palavra, e posteriormente metáfora, está presente nos discursos de empresas reiteradamente. Estes são exemplos primários desta forma de discurso que de tão naturalizada, é utilizada como chamariz para aproximar as pessoas e mediar as relações de trabalho. Mas de quais pessoas estamos falando e principalmente, qual imagem de família se busca e é encontrada ao deixarmos de lado as generalizações e voltarmos aos sujeitos que trabalham? Ou

ainda, se observarmos por uma perspectiva crítica as implicações dessa metáfora na vida das pessoas, quais aspectos estão sendo considerados e quais permanecem ignorados? Existe alguma relação entre a família organizacional e a família que você convive em casa? Estamos diante de uma relação de poder pouco explorada, ou apenas um discurso despreocupado que em nosso imaginário, perpetua relações saudáveis e de qualidade nos ambientes de trabalho? Ou ainda, estamos deixando de lado o fato de a linguagem fazer parte do controle, função básica da administração, e sendo incorporados a síndrome comportamentalista destacada por Ramos (1989)? Para além destas questões, a seguir, será apresentado o objetivo deste ensaio bem como o porquê de se discutir tal tema.

Moura (2012) aproxima a questão do uso de analogias no ensino com as ciências da administração. Em sua definição, metáforas são fenômenos linguísticos especialmente catalisadores das ressignificações linguístico-pragmáticas. Sob a perspectiva dele, há um abuso dos termos metafóricos nos manuais de teoria administrativa hoje. De acordo com ele, não é o uso das metáforas em si mesmo, pois este seria um fenômeno inevitável, nem a importação dos conceitos de um campo para o outro, porque, afinal este é um papel típico das metáforas. Todavia, no caso dos manuais de administração, seu uso parece criar uma excessiva diversidade interpretativa em suas definições mirabolantes que além de frágeis em sua leitura do mundo, frequentemente são convenientemente legitimadoras de determinadas posições de poder (MOURA, 2002).

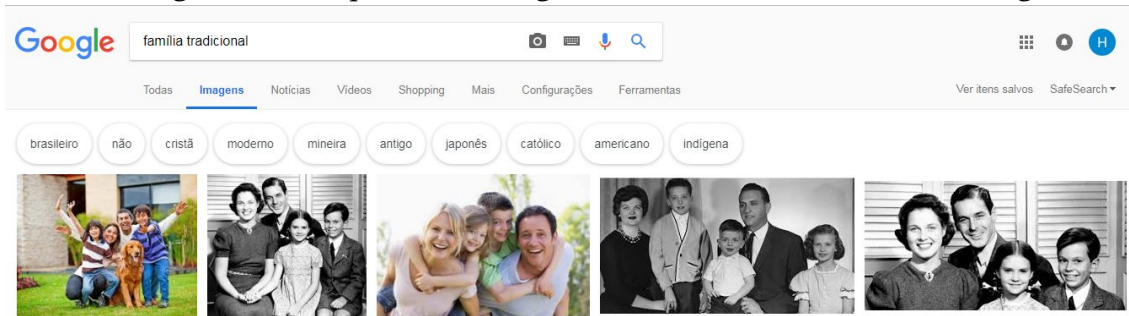
O mesmo autor aponta dois pontos de fragilidade dos usos conceituais das metáforas nesses manuais:

1. São simplistas enquanto argumentos explicativos dos fenômenos a que se referem;
2. Esvaziam importantes dimensões sociopolíticas e por isso trazem consigo um certo efeito ideológico.

A metaforização das organizações como “ferramentas sociais”, reduz a complexidade do fenômeno organizacional, ao redefiní-lo como um objeto que se submete à manipulação para a obtenção de determinados fins práticos. Trata-se de uma classificação da dimensão social que marca as organizações, que reforça o significado instrumental atribuído às organizações. Sendo assim, são raros os casos

em que a metáfora - em uma palavra - enriquece os conceitos que ressignificam. (MOURA, 2002).

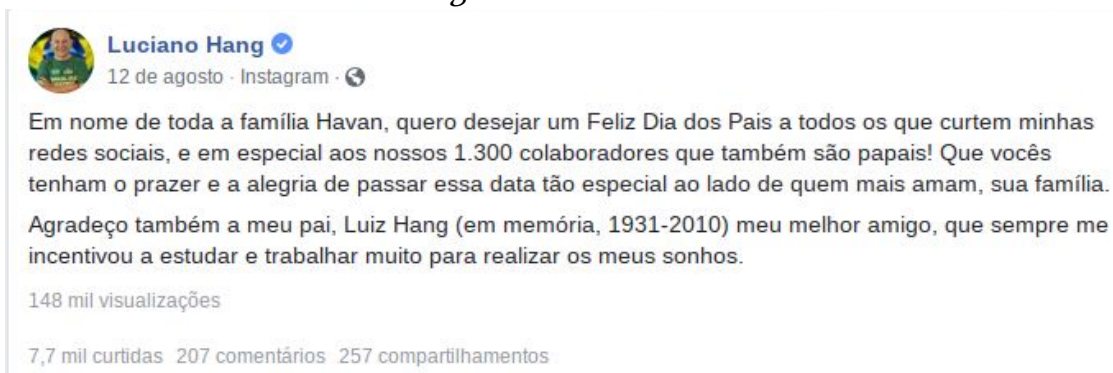
*Figura 2 - As 5 primeiras imagens de família encontradas no Google.*



*Fonte: Elaborado pelo autor (2019)*

A questão norteadora deste texto parte do que Perelman (1987) introduz como função da metáfora: O papel dela é dos andaimes de uma casa em construção, que são retirados quando o edifício está terminado. Sendo assim, vamos olhar para a estrutura da construção desta metáfora dentro do ambiente organizacional. Ao observar a imagem de família, o que resta?

*Figura 3 - A Família Havan*



*Fonte: Elaborado pelo autor (2019).*

A narrativa ou enredo que circunda e se desdobra dessa metáfora é o ponto de inflexão desse trabalho. Pois ela passa despercebida do contexto de quem se identifica nessa metáfora e perpetua a exclusão de quem não se vê nela. Essa narrativa se estende então pelas práticas no cotidiano da organização, traduzindo em políticas de recrutamento e seleção, por exemplo. Para fazer parte da família é preciso seguir seu *ethos* (GARCIA E MOREIRA; 2008).

O texto a seguir objetiva portanto discutir as complexas faces da metáfora da família e suas implicações na vida organizacional, uma vez que como observado ela

é parte integrante das instituições de trabalho. Também é necessário reconhecer que existem múltiplas formas em que as famílias se apresentam, mas a representação dominante de família, aquela entendida como a “família tradicional”, é que necessita de cautelosa observação e ainda, é fundamental repensar seus desdobramentos na vida dos sujeitos que não atendem à norma ou padrão social dessa “família tradicional”.

Na tentativa de buscar novas interpretações à novas metáforas, este texto trará a discussão das implicações da metáfora da organização como família sobre um ponto de vista contemporâneo dentro do campo de estudos de gênero, pois de acordo como Louro (2014) alguns(mas) pesquisadores(as), reduziram o uso da categoria de gênero ao sistema de parentesco (fixando o seu olhar sobre o universo doméstico e na família como fundamento da organização social). E segundo ela, é preciso uma visão mais ampla que inclua não só o parentesco, mas também (em particular, para as sociedades modernas complexas) o mercado de trabalho (um mercado de trabalho sexualmente segregado faz parte do processo de construção do gênero), a educação (as instituições de educação socialmente masculinas, não mistas ou mistas fazem parte do mesmo processo), e o sistema político (o sufrágio masculino universal faz parte do processo de construção do gênero). É portanto, no terceiro aspecto das relações de gênero de Scott (1989) apresentado adiante, que essa análise está fixada.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **O uso das metáforas nas ciências**

A humanidade utiliza símbolos para tornar o mundo concreto desde sua origem. As artes, a linguagem, os mitos, são exemplos de como o ser humano tenta dar significado às coisas. Contudo, essas tentativas de tornar a realidade objetiva, incorporam intenções subjetivas aos significados das construções simbólicas pretendidas. Os seres humanos tentam tornar o mundo objetivo por meio de processos essencialmente subjetivos (MORGAN, 2005).

A metáfora é considerada apenas como um artifício literário e descritivo. Mas, fundamentalmente, ela se constitui de uma forma criativa que produz seu efeito por

meio da intersecção ou sobreposição de imagens. Desta forma, ela afirma que o objeto “A” é ou parece “B”, atuando em processos de comparação, substituição e interação entre as imagens de A e B gerando novos significados. A utilização das metáforas serve para gerar uma imagem para se estudar o objeto. Desta forma é possível descrever até que ponto as características da metáfora podem ser encontradas no objeto de investigação. A raiz da palavra metáfora vem do grego *meta* = com / após e *pherein* = sustentar, carregar. Portanto, inicialmente a metáfora é aquela no qual os significados são transferidos. A noção de movimento e mudança é extremamente importante neste caso, pois são responsáveis por nos transportar através da metáfora invocando respostas emocionais. A metáfora deve ser entendida como um conceito relativo e não absoluto. Relativo porque os significados das palavras mudam com o tempo (CHARTERIS-BLACK, 2002).

A linguagem científica não favorece a função interpretativa/explicativa da linguagem, (CACHAPUZ, 1989 citado por ANDRADE; ZYLBERSZTAJN; FERRARI, 2002) mas sim sua transmissão de conhecimento. Isto é, tem caráter denotativo principalmente, muitas vezes em tom rebuscado e bem distante do entendimento popular. Conforme o autor, o uso da linguagem metafórica facilita a transferência de um domínio conceitual para outro. Esse aspecto pedagógico da metáfora deve ser valorizado no processo de aprendizagem (ADROVER E DUARTE, 1995 citados por ANDRADE; ZYLBERSZTAJN; FERRARI, 2002).

Os conceitos metafóricos estão de tal modo arraigados à nossa cultura que estruturam nossas atividades diárias e científicas de forma imperceptível e inconsciente, são aliás, consultivos da forma de pensar e agir de uma época (CORACINI, 1991 citado por ANDRADE; ZYLBERSZTAJN; FERRARI, 2002).

Baseado na epistemologia de Gaston Bachelard concentrada no livro *A formação do espírito científico* de 1938, Andrade, Zylbersztajn e Ferrari (2002) fazem uma revisão teórica do conceito de metáfora e seu uso no ensino de ciências para nos alertar sobre cuidados que devemos ter com o uso de analogias e metáforas apresentados nos livros didáticos. Pois em geral, não parece haver preocupação com a forma de abordagem dessas analogias nos livros, ou seja, não se consegue estabelecer se as apresentações obedecem a alguma ideia sistematizada. Para Bachelard (1938: 2007) as dificuldades de abstração a partir de fenômenos

concretos entravam o pensamento científico. Segundo ele, os obstáculos vindos da experiência com a realidade fenomenológica leva o pensamento científico para construções mais metafóricas que reais, e podem se tornar uma barreira, impedindo o pensamento abstrato, necessário para seguir a via psicológica normal do pensamento científico. Em uma visão racionalista, Bachelard faz uma análise baseada em exemplos que ele considera pertencentes ao período pré-científico<sup>1</sup>, onde essas características estavam presentes e a linguagem metafórica era absoluta, com o uso de imagens e generalizações que guiavam esse pensamento pré-científico para uma visão concreta e imediata, que impedia o processo de abstração necessária para a formação do “espírito científico” (ANDRADE; ZYLBERSZTAJN; FERRARI, 2002).

Neste livro, Bachelard contribui para a compreensão de como a linguagem pode dificultar o trabalho do cientista e construir um obstáculo epistemológico ao pensamento científico (ANDRADE; ZYLBERSZTAJN; FERRARI, 2002).

No conhecimento comum, os dados são como que oferecidos gratuitamente pela realidade, resultam da percepção imediata. No conhecimento científico, os dados resultam de uma reflexão, provém de um longo percurso através da ciência teórica, de um grande afastamento da percepção sensível. Não tem pois, nada de imediato (SANTOS, 1999 citado por ANDRADE; ZYLBERSZTAJN; FERRARI, 2002).

Uma ciência que aceita imagens, é mais que qualquer outra, vítima das metáforas e o espírito científico deve lutar sempre contra as imagens, contra as analogias, contra as metáforas (BACHELARD, 1938:2007).

Bachelard admite uma utilização científica, embora efêmera, de certas imagens e metáforas se estas não atuarem apenas como fatores de distração à construção dos conceitos científicos. Para Perelman (1987) o seu papel - da metáfora - será o dos andaimes de uma casa em construção, que são retirados quando o edifício está terminado. Bachelard ainda completa essa ideia dizendo que não se deve correr o risco de tomar o andaime pelo vigamento. Ele defende o conceito de contra-imagem, passando pela imagem. Daí que é preciso “desrealizar” metáforas e imagens ingênuas. (BACHELARD, 1938:2007). O autor não é contra toda e qualquer utilização de analogias, mas sim contra as que podem reforçar concepções da

---

<sup>1</sup> De acordo com Bachelard (1938: 2007), esse período compreende a antiguidade clássica até o final do século XVIII.

observação empírica, do senso comum, ou quando elas se tornam cópias fiéis da realidade, impedindo a compreensão do que se pretende ensinar, tornando-se ou reforçando obstáculos epistemológicos (ANDRADE; ZYLBERSZTAJN; FERRARI, 2002).

A lógica das metáforas possui importantes implicações nas teorias organizacionais por sugerir que nenhuma metáfora é capaz de capturar a natureza total de uma organização. Assim, deriva-se uma perspectiva plural e ampla. Os estudos organizacionais tradicionais são frequentemente baseados em métodos axiomáticos, já que consideram importante apenas a compreensão de dada organização. Neste processo, a natureza metafórica da imagem que gerou seus conceitos se perde, levando a uma configuração excessivamente descritiva da realidade nas pesquisas desse tipo (MORGAN, 2005).

No exemplo trazido na introdução, no qual o homem é um leão, o foco das pesquisas e das teorias tradicionais será no leão, excluindo quaisquer outras características. Isso resulta em um pensamento e investigações prematuras. Algumas linhas de pesquisa comprometidas à técnicas e conceitos específicos, vêm perspectivas alternativas como mal orientadas ou ainda como ameaçadoras da natureza de seus objetos de estudo. Contudo, ter consciência da metaforização e seu emprego nas teorias organizacionais ajuda a romper com a compartimentalização falsa e restritiva da investigação e da compreensão evidenciada nas teorias organizacionais modernas. Para que se entenda o mundo organizacional é necessário a utilização de idéias metafóricas diversas (MORGAN, 2005).

### **As metáforas nos estudos organizacionais à luz de Gareth Morgan**

Morgan (2002) é referência quanto às metáforas nos estudos organizacionais. Em “Imagens da Organização” ele aborda a evolução das escolas de administração a partir de metáforas. Para tanto, este trabalho tem como foco as metáforas que predominam sobre a teoria organizacional clássica: a da máquina e do organismo. A máquina enquanto metáfora está fundamentada nos estudos de Taylor e Fayol e na burocracia weberiana como tipo ideal. Embora buscassem por meios distintos a melhoria da eficiência na teoria clássica, elas mais tarde se fundem para formar a base da teoria organizacional moderna. Estes modelos de organização como

máquinas já foram descritos essencialmente como “modelos de racionalidade”. E é nos detalhes desses modelos que percebemos sua forma mecânica: colocando a estrutura e a tecnologia como características principais das organizações. De acordo com Morgan (2002), elas procuram desenhar as organizações como se fossem máquinas e os seres humanos que trabalham nessas estruturas mecânicas são avaliados por suas habilidades instrumentais. Essa metáfora cria ideias valiosas sobre como uma organização é estruturada. Mas é incompleta: ignora os aspectos humanos. É parcial: eleva a importância da dimensão racional e da dimensão estrutural. É enganosa: a organização não é uma máquina e jamais poderá ser realmente planejada estruturada e controlada como um conjunto de partes. É possível assim fazer uma analogia: os funcionários são peças dessa grande máquina (MORGAN, 2002). De acordo com o autor, até o sorriso mais casual, um cumprimento ou sugestão por parte de um vendedor são frequentemente programados pela política da organização e ensaiados para produzir um resultado autêntico.

Outra metáfora relevante para este ensaio descrita por Morgan (2002), é a das organizações vistas como sistemas políticos, pois segundo o autor a política é um aspecto inevitável da vida corporativa. A organização é intrinsecamente política no sentido de que devem ser encontradas maneiras de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses diversos e potencialmente conflitantes. A ideia de política provém da visão de que quando os interesses divergem, a sociedade deve prover um meio que permita aos indivíduos acertar suas diferenças por meio de discussão e negociação. São os interesses divergentes que dão origem aos conflitos, visíveis ou invisíveis, que são resolvidos ou perpetuados por vários tipos de jogos de poder. Considerar que as organizações devem serem empresas racionais em que os membros procuram metas em comum, tende a desestimular as discussões políticas. Neste momento a política é vista como uma coisa suja, o que impede de reconhecer que ela pode ser um aspecto essencial da vida organizacional e não necessariamente uma opção ou disfunção. O conflito entre a vida pessoal e a vida profissional é mediado pela política, e a partir dele o trabalhador percebe que seus direitos como cidadão e como empregado estão em conflitos um com o outro (MORGAN, 2002)

Assumir essa metáfora é admitir que as organizações são coalizões e são formadas por colíseões e, que a formação de coalizões é uma dimensão importante de toda a vida organizacional. Elas surgem quando o grupos de indivíduos reúnem-se para cooperar em assuntos específicos, eventos, decisões ou ainda para defender valores e ideologias. Nas organizações em geral existe uma coalizão dominante que controla importantes áreas da política e cada participante tem exigências e contribuições como o preço de sua participação. Toda coalizão deve atingir um equilíbrio entre as recompensas e contribuições necessárias para sustentar sua participação, daí surge o papel da divisão funcional que é utilizada para manter a influência da coalizão principal: as atividades redistribuídas em grupos menores se desdobram numa falta de consenso entre as equipes e isso faz aceitar as soluções genéricas (ou satisfatórias) ao invés de específicas (ou ótimas) para os problemas, isso torna a negociação e a conciliação mais importante do que a racionalidade técnica. O desenvolvimento de coalizões é uma estratégia para defender interesses, poder e influência numa organização. A consolidação disto é a política organizacional que representa um sistema de competição e colaboração simultâneas: as pessoas precisam colaborar na consecução de uma tarefa comum, mas muitas vezes são jogadas umas contra as outras em uma competição por recursos limitados, *status* e progresso na carreira (MORGAN, 2002)

Sob a ótica da metáfora do organismo, a teoria moderna das organizações estabelece fortes correlações, uma vez que ela deriva da ideia de que um organismo é uma combinação de elementos diferenciados e integrados que buscam sobreviver num ambiente mais amplo. Quando utilizamos a abordagem dos sistemas abertos, por exemplo, podemos mais facilmente evidenciar essa ligação. Contudo, a ideia de organismo denota que a organização tem necessidades e funções imperativas para que se possa alcançar um relacionamento apropriado com o ambiente. Desde os estudos de Hawthorne até a abordagem contingencial estão baseadas na metáfora do organismo (MORGAN, 2005).

Todavia, em certo ponto do desenvolvimento da teoria organizacional, foi percebido entre seus pesquisadores que observar organizações com base em novas metáforas torna possível entendê-la de novas maneiras. Essas novas visões trazem consigo novas dimensões, mais ricas e criativas à teoria organizacional. As metáforas

interpretativistas questionam os fundamentos da teoria funcionalista e focam nos modos como as realidades organizacionais surgem e se sustentam (MORGAN, 2005). Portanto, a metáfora da organização como família desempenhará esse papel, pois considerando as organizações como extensões inconscientes das relações familiares, temos um meio poderoso de entender alguns aspectos-chaves do mundo corporativo. Também ganhamos indícios de como as organizações podem evoluir conforme mudanças na estrutura familiar e nas relações com os pais. Vemos ainda o principal papel que a mulher e os valores relacionados com os gêneros podem desempenhar na transformação do mundo organizacional, e ainda perceber como de formas sutis estamos deixando de lado certas formas de violência.

Para que se possa entender a aproximação da imagem da família às organizações, Engels (1891) e sua obra *A Origem da Família, da Propriedade Privada e do Estado*, são fundamentais na descrição histórica de como esse modelo se consolidou e evoluiu até seu conceito mais moderno, a família monogâmica.

### **A origem da família**

Engels (1891) utiliza uma classificação por épocas para descrever o processo de desenvolvimento da instituição familiar. Intitulado por ele de estágios pré-históricos da civilização, as duas primeiras épocas correspondem ao estado selvagem e barbárie. A terceira, civilização, será tratada adiante em seu texto. Ainda trata de dividir cada uma das duas primeiras fases em inferior, média e superior, variando de acordo com os processos na produção dos meios de subsistência. Como demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 1 - estágios pré-históricos da civilização.

	Fase inferior	Fase média	Fase superior
<b>Estado selvagem</b>	Infância do gênero humano; os homens viviam parcialmente nas árvores; formação da linguagem articulada.	Inicia com o aproveitamento de peixes, crustáceos, moluscos e outros animais aquáticos e uso do fogo. Homens se tornam independentes do clima e do lugar; surgimento da antropofagia, perdurando por muito tempo.	Invenção do arco e flecha, e corda; primeiros indícios de residência fixa em aldeias e certa habilidade na produção de meios de subsistência, vasos e utensílios de madeira, o tecido à mão, cestos de cortiça e instrumentos de pedra polida.
<b>A barbárie</b>	Introdução da cerâmica; domesticação e criação de animais, além do cultivo de plantas; impõe-se a diferença de condições naturais entre os dois grandes continentes; a população de cada hemisfério segue seu caminho particular.	No leste, começa a domesticação dos animais; no oeste o cultivo de plantas alimentícias por meio de irrigação e com o emprego do tijolo cru e das pedras nas construções; no leste, a domesticação de animais tem por objetivo fornecer leite e carne; formação de rebanhos; desaparecimento gradativo do canibalismo, permanecendo como rito religioso.	Inicia com a fundição do minério de ferro e passa para a civilização com a invenção da escrita e sua utilização em registros literários; arado de ferro puxado por animais; derrubada de matas para conversão em pastagens e terras cultiváveis; rápido aumento da população e denso povoamento em pequenas áreas; instrumentos de ferro aperfeiçoados, o fole da forja, o moinho girado à mão, a roda do oleiro, a preparação do azeite e do vinho, a carroça e os carros de guerra, a construção de barcos com pranchas e vigas, o início da arquitetura como arte, cidades cercadas de muralhas com torres e ameias

Fonte: adaptação do autor (2018)

Em resumo ao quadro apresentado, Engels (1891) aponta que: o estado selvagem representa a fase em que predomina a apropriação de produtos naturais prontos, e os produtos artificiais compõem instrumentos para facilitar essa apropriação. A barbárie - domínio da criação do gado e agricultura e se aprende a incrementar a produção pela própria atividade humana. A civilização - período da criação das novas formas de se trabalhar produtos naturais, período da indústria e da arte. Para Engels (1891) o homem é, entre todos os seres, o único que logrou um domínio quase absoluto sobre a produção de alimentos. As grandes épocas de progresso da humanidade coincidem diretamente com a ampliação das fontes de subsistência (ENGELS, 1891). Portanto, o desenvolvimento da família está diretamente relacionado a estas épocas.

*Paarungsfamilie*

Dentre as sociedades estudadas descritas por Engels, uma tribo que habitava o estado de Nova Iorque viveu em um sistema que ele chamou de família pré-monogâmica (adaptado do alemão *paarungsfamilie*). Nele, os descendentes de casais eram reconhecidos por todos, e as posições de pai, mãe, filho e filha, irmão e irmã eram bem definidas, mas o uso efetivo desses designativos constituía uma contradição. Isto é, para uma sociedade não europeia, esses termos não faziam qualquer sentido. Outra tribo norte americana, os iroqueses, reconhecia como filhos e filhas seus próprios e também os de seus irmãos e irmãs, que por sua vez o chamavam de pai. Já os filhos de suas irmãs eram chamados de sobrinhos e sobrinhas, e é chamado de tio por eles. A iroquesa já chama de filhos e filhas os seus próprios e os de suas irmãs, e todos estes a chamam de mãe. Mas chama de sobrinhos e sobrinhas os filhos de seus irmãos, os quais a designam tia. Assim, os filhos de irmãos se tratam como irmãos e irmãs e o mesmo acontece com os filhos de irmãs. Já os filhos de uma mulher e os de seu irmão, em contrapartida, chamam-se reciprocamente de primos e primas. Estas relações de parentesco aparecem, segundo ele não somente entre os índios americanos, mas também na Ásia em povos de raças completamente diferentes e do qual se encontram formas mais ou menos modificadas na África e na Austrália.

De acordo com Engels, o papel decisivo desempenhado pelo parentesco na ordem social de todos os povos não pode ser simplesmente eliminado do debate. Para ele, os termos pai, filho, irmão, irmã não são simples títulos honoríficos, mas implicam sérias obrigações recíprocas e bem determinadas que formam, em conjunto uma parte essencial da organização social desses povos. Para Engels (1891) a família é um princípio ativo que nunca permanece estacionária, mas passa de uma forma inferior para uma forma superior, à medida em que a sociedade evoluiu de uma forma inferior para outra superior. Os sistemas de parentescos são apenas passivos, ou seja, apenas registram os progressos feitos pela família após longos períodos e só mudam quando houve uma mudança radical na família. Este interessante movimento é também observado por Karl Marx em sistemas políticos, jurídicos, religiosos e filosóficos. Segundo ele, enquanto a família prossegue vivendo, o sistema de parentesco se fossiliza e enquanto este continua subsistindo pela força do costume, a família o ultrapassa. (ENGELS, 1891)

### *Reconstituindo a história da família*

Engels descreve que entre os homens primitivos, aqueles que lutavam para sair da animalidade, não se conhecia qualquer forma de família. Já entre seus parentes próximos, os macacos antropóides, as organizações que se formavam, chamadas por ele de hordas, representava o mais elevado grupo social entre os animais. Nelas, havia alternância entre a poligamia e a monogamia, em outros momentos ela se tornava impossível e no período do cio, por exemplo, se dissolvia. O ser humano primitivo já havia aderido ao modelo reduzido a um casal, conseguindo inclusive sobreviver em situações de isolamento. Mas para sair deste estado animalesco era necessário a substituição da insuficiente capacidade de defesa do indivíduo isolado pela união de forças. Então, a tolerância recíproca entre os machos adultos e a ausência de ciúmes são a condição inicial para a formação de grupos maiores e duradouros. Nestes grupos encontrou-se a condição de transformação do animal em homem (ENGELS, 1891).

### *O casamento grupal*

Uma forma apontada por Engels (1891) bastante antiga e primitiva que segundo o mesmo é prova irrefutável da origem da família e que ainda persiste em certos povos é o casamento por grupos. Forma em que grupos inteiros de homens e grupos inteiros de mulheres se possuem mutuamente, deixando pouca margem para ciúmes. Mais tarde ainda pode-se observar uma forma, chamada por ele, “excepcional” de poliandria que exclui ainda mais quaisquer sentimentos de ciúmes. O autor aponta que inevitavelmente, essas formas foram intercaladas por períodos onde formas mais simples de relações sexuais eram exploradas. Isto é, não haviam limites proibitivos às relações sexuais. Segundo ele, o ciúme é uma criação tardia a estas formas de relacionamento bem como o incesto: “não só irmão e irmã eram marido e mulher, como também, ainda hoje, em muitos povos são permitidas as relações sexuais entre pais e filhos. Antes da invenção do incesto, as relações sexuais entre pais e filhos não podia ser mais repugnante do que aquelas que ocorriam entre pessoas de gerações diferentes destaca Engels (1891): *Até mesmo “solteironas de*

*mais de setenta anos se casam, se forem bastante ricas, com jovens de cerca de trinta anos.*

Para Engels (1891) quando distanciamos as variadas noções de incesto de cada família primitiva que estas estariam ligadas, o resultado são relações sexuais denominadas por ele de promíscuas, no sentido que ainda não existiam as restrições posteriormente colocadas pelos costumes e moral. Contudo, isso não é indicativo que no dia-a-dia dessas famílias apenas houvesse *promiscuidade*. Uniões temporárias por pares são comuns nelas, por exemplo, até o nascimento de um filho ou filha. Esta forma de relacionamento levou a formação da família consanguínea.

#### *A família consanguínea*

Nesta primeira etapa da família, os grupos conjugais estão separados por gerações. Assim, todos os avôs e avós, dentro dos limites da família, são maridos e mulheres entre si. O mesmo para os pais e para as mães. Os filhos destes formam o terceiro círculo comum de cônjuges e seus filhos, o quarto círculo. Nessa forma de família, só os ascendentes e os descendentes, os pais e os filhos, estão reciprocamente excluídos dos direitos e deveres do casamento. Irmãos e irmãs, primos e primas, em primeiro e segundo e restantes graus, são todos irmãos e irmãs entre si e também maridos e mulheres uns dos outros. Os vínculos entre irmãos e irmãs pressupõe por si, relação sexual entre ambos.

#### *A Família Punaluana*

O primeiro passo para a construção de uma organização familiar foi a exclusão das relações sexuais entre pais e filhos, seguida pela eliminação das relações entre irmãos uterinos (de mesma mãe), a princípio em casos isolados e gradativamente como regra geral, culminando na proibição dos casamentos entre primos de primeiro, segundo e terceiro graus. Assim, estabelece-se a *gens*, base da ordem social da maioria dos povos bárbaros no mundo e dela passamos, na Grécia e em Roma, imediatamente para a civilização.

Da proibição das relações entre filhos da mesma mãe surgem comunidades onde um ou mais grupos de irmãs são núcleos, sendo seus irmãos uterinos núcleos de outras comunidades. A partir dessa organização, surge um modelo denominado

por Engels (1981) de família *punaluana*, que pode também ser entendida como o estágio superior de desenvolvimento dos casamentos por grupos.

#### *A família Pré-monogâmica*

Mesmo durante o período de casamentos por grupos já se verificavam uniões por pares de duração mais ou menos longa. Conforme o desenvolvimento da *gens*, houve um crescimento no número entre as classes de irmãos e irmãs. Inicia-se portanto, a exclusão das uniões conjugais por pares entre irmãos. Novas proibições foram surgindo ao longo do período, tornando impossíveis os casamentos por grupos. Isto deu início a família pré-monogâmica. Neste estágio, um homem vive com uma mulher, mas a poligamia e a infidelidade ocasional permanecem como um direito dos homens, sendo ao adultério feminino castigado cruelmente. O vínculo conjugal pode ser facilmente dissolvido e os filhos pertencem exclusivamente à mãe. É possível definir portanto um padrão de redução constante do círculo que abrangia toda a tribo, com a exclusão progressiva dos parentes mais próximos e sucessivamente até que o casamento por grupos se tornou impossível. Daí surge o casal, e com isso, a prova que a origem da monogamia não tem nada em comum com o amor (ENGELS, 1891).

No estágio pré-monogâmico, as mulheres não eram tão numerosas e era necessário buscá-las. Aí originam-se o casamento pré-monogâmico, o rapto e a compra de mulheres. Este casamento introduziu um novo elemento à *gens* de direito materno (aquela na qual os filhos pertencem a mãe), assim como a mãe autêntica, agora figura o pai autêntico. Contudo, o direito materno regula que os filhos de um homem falecido não pertencem à *gens* dele, mas à dela. Não herdavam nada do pai pois não pertenciam à *gens* dele. A medida em que as riquezas foram aumentando, o homem ganhava uma posição superior a da mulher na família. De outro lado, fez surgir a idéia de modificar a ordem tradicional da herança, extinguindo assim o direito materno. Passou-se então a considerar que os descendentes de um membro masculino deveriam permanecer na *gens*, mas os membros femininos deveriam ser excluídos, passando a pertencer à *gens* do pai. Assim, eliminou-se a descendência por linha feminina e o direito hereditário materno, substituídos pelo direito hereditário paterno e a linha de descendência masculina (ENGELS, 1891).

Para o autor, o fim do direito materno representou a derrota ao sexo feminino na história universal. Segundo ele, o domínio exclusivo dos homens ficou explícito na forma intermediária de família patriarcal que emergia. Suas características principais são a incorporação da escravidão e o poder paterno. Assim estabeleceu-se o patriarcado.

Etimologicamente, família é o sinônimo de grupo de escravos pertencentes a um mesmo homem. *Famulus* quer dizer escravo doméstico e família é o conjunto destes. *Família, id est patrimonium* é uma expressão romana criada para designar um novo organismo social onde um chefe mantinha sob seu poder a mulher, os filhos e um certo número de escravos, com o pátrio poder romano e o direito de vida e morte sobre eles. “Mesmo que ele a mate, não faz mais que exercer um direito seu” (ENGELS, 1891). A família moderna contém não apenas a escravidão, mas também a servidão, pois está, desde seu surgimento, relacionada aos serviços agrícolas (MARX citado por ENGELS, 1891). Esta é a representação da transição à monogamia. A mulher é incondicionalmente submetida ao poder do homem. Isto assegura a fidelidade desta e a paternidade sobre os filhos. (ENGELS, 1891).

É extremamente importante retomar essa ordem cronológica, pois a evolução das organizações acontece paralelamente a evolução das famílias. E como uma extensão da dominação masculina, a metáfora da organização como família também estabelece em termos de gênero e sexualidade suas posições, seus papéis e relações de poder. Para Morgan (2002) sempre houve uma conexão muito visível entre o surgimento da organização formal e o controle da sexualidade. Desta forma, para promover a ordem social e comportamento civilizado, a libido deve ser controlada (Freud citado por Morgan, 2002). O conflito entre organização e sexualidade não deveria surpreender, pois o domínio e o controle do corpo são fundamentais para o controle da vida social e política (Foucault citado por Morgan, 2002). Para que as nuances entre esses conflitos fiquem mais explícitas, será utilizada a metodologia proposta por Charteris-Black (2002). Através da análise desta metáfora será possível perceber, sob um ponto de vista ergológico, as características de quem não pertence exclusivamente à família. Como no exemplo anterior, do leão, não teremos apenas a família como foco da análise, mas sim outras variantes que ignoramos ao olhar exclusivamente para ela.

### **Uma breve análise acerca da família como metáfora**

Os estudos de Charteris-Black relacionam-se muito com o que foi concebido como paradigma epistemológico para este trabalho. O pesquisador, em seu livro *Corpus Approaches to Critical Metaphor Analysis* (sem tradução oficial para o português) interpreta, sob os critérios estabelecidos por ele como críticos, várias metáforas comuns em discursos políticos, religiosos, no esporte, nas revistas sobre finanças e etc. Para o autor, a metáfora é um elemento discursivo tipicamente utilizado para persuasão. Isto porque ela representa um novo modo de ver o mundo e oferece uma percepção diferente. Por esta razão é frequentemente empregada em discursos políticos, por exemplo. Ela é importante tanto em construir representações/personificações e pela linguagem que emerge dos conceitos subjacentes que conectam diferentes esferas da vida humana. Possui papel ativo no desenvolvimento da estrutura conceitual para representar novas ideias e também oferecer novas palavras para preencher lacunas lexicais (catacreses). Esse papel pode ser semântico, ou seja, aquele que está preocupado em ampliar os recursos do sistema linguístico e ajustar mudanças em um conceito, mas também serve como recurso estilístico, para validar a fala do autor. Pode assumir também um papel pragmático, quando reflete que escolhas linguísticas cumprem intenções retóricas particulares dentro de um contexto particular. E nesse caso é necessário estar atento a como uma escolha particular de palavras influencia às interpretações de quem as recebe. Portanto essa é uma maneira válida para identificar ideologias subjacentes a sistemas de crenças, por exemplo. Esta abordagem pragmática é complementada com os fatores cognitivos nos quais as metáforas estão inseridas e os contextos específicos que regem seu papel. Desta forma as características cognitivas não podem ser tratadas de forma isolada de sua função persuasiva no discurso. A fim de entender o porquê de um conceito metafórico ser preferido a outro, precisa-se necessariamente considerar as intenções em seus contextos específicos: metáforas não são requisitos do sistema semântico, mas escolhas do interlocutor. (CHARTERIS-BLACK, 2002)

Apesar de não apresentar um único conceito sobre a definição do termo metáfora ou como o uso de uma palavra ou frase é metafórica, é necessário

incorporar a ela características linguísticas pragmáticas e cognitivas. O termo metáfora pode se referir a muitas dessas características, a nenhuma ou estar presente em diferentes níveis delas. Portanto ela não é exclusivamente uma dessas três coisas e a ordem dos conceitos pode variar a depender dos fatores presentes em cada um dos contextos. A base para essas perspectivas é que as metáforas em geral são reconhecidas por desrespeitar a máxima Griceana da qualidade e portanto levam a busca por quaisquer interpretações relevantes que possam resolver o conflito entre o que é dito e o que significa.

Para que se possa concretizar a análise da organização como família, serão retomadas algumas imagens e discursos apresentados anteriormente no texto para que então sejam apontados nesses fragmentos os critérios definidos por Charteris-Black (2002), são eles:

- Critério linguístico: a metáfora é uma palavra ou frase que causa tensão semântica por:
  - A. Reificação - referindo-se à algo que abstrato usando uma palavra ou frase que em outro contexto refere-se a algo que é concreto;
  - B. Personificação - referindo-se à algo que é inanimado usando uma palavra ou frase que em outro contexto refere-se a alguma coisa que é viva.
  - C. Despersonificação - referindo-se à algo que é vivo usando uma palavra ou frase que em outros contextos refere-se a algo que é inanimado.
- Critério pragmático: a metáfora é uma representação linguística incongruente que tem um propósito subjetivo de influenciar opiniões e julgamentos através da persuasão. Este propósito é geralmente encoberto e reflete as intenções do falante dentro de um contexto particular.
- Critério cognitivo: a metáfora é causa e pode causar uma mudança em determinado sistema conceitual. A base dessa mudança é a relevância dela ou a associação psicológica entre: os atributos de referência de

uma expressão linguística em seu contexto original e aqueles na qual a referência está no novo contexto desejado.

Para Schon (citado por CHARTERIS-BLACK, 1993) há uma ligação próxima entre as metáforas e a reestruturação da própria estrutura, isto, é a perspectiva dada um problema social é determinada pelo modo no qual ele é metaforicamente representado. A mudança na escolha das metáforas é um importante indicador da mudança na perspectiva teórica de muitas disciplinas das Ciências sociais. A metáfora pode funcionar tanto para reforçar regras teóricas já estabelecidas ou ser usada para quebrar essas regras e levar a novas formas de entendimento. Se a metáfora pode influenciar o modo como percebemos a realidade social ela é uma potente arma de transformação. A proposta então, é realizar análise da metáfora de acordo com o Black (2002) escreveu, resumidamente:

- Explicar como as inter-relações entre os vários níveis de análise da metáfora dão apoio ao modelo cognitivo de metáfora, também explicar como abordagem crítica da análise da metáfora suplementa a visão cognitiva por contabilizar uma escolha particular metafórica em diferentes tipos de discurso levando ao modelo de discurso metafórico;
- Tratar de como a interpretação das metáforas é inconsciente e uma das razões de as metáforas serem tão persuasivas é porque não estamos atentos como elas influenciam nossa resposta emocional à linguagem;
- Entender como o aumento da atenção a esta metáfora através de uma análise criteriosa é necessária para o empoderamento individual e assim oferecer caminhos alternativos para entender o mundo que habitamos.

Para iniciar a análise, os quadros a seguir foram desenvolvidos a fim de validar a metáfora da organização como família dentro dos critérios estabelecidos pelo autor:

Seja a afirmação A:

*“Parabéns pelo seu dia em nome de toda a família Sabin.”*

Quadro 2 - Afirmação A

Critério Linguístico	Neste exemplo, a tensão semântica está na reificação, trazendo a abstração da imagem de família para a organização.
Critério Pragmático	O propósito de influenciar a opinião do cliente fica evidente por se tratar de uma propaganda veiculada em uma data comemorativa para a organização. A intenção aqui é transportar o cliente para dentro do conceito de família que está implícito na imagem da empresa.
Critério Cognitivo	A mudança no sistema conceitual é percebida através das felicitações desejadas ao cliente, que tem neste discurso a certeza que a “família Sabin” é semelhante à sua própria família.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Considere-se a afirmação B:

*Em nome de toda a família Havan, quero desejar um feliz dia dos pais a todos os que curtem minhas redes sociais, e em especial aos nossos 1300 colaboradores que também são papais! Que vocês tenham o prazer e a alegria de passar essa data tão especial ao lado de quem mais amam, sua família.*

Quadro 3 - Afirmação B

Critério Linguístico	No exemplo, novamente a tensão semântica está na reificação. A “família Havan” é algo abstrato, mas a sua família é algo concreto.
Critério Pragmático	Aqui, mais uma vez em data comemorativa, o interlocutor projeta a imagem da família na organização com o propósito de levar com que o cliente associe os aspectos positivos dessa família à organização. Nesse contexto, de dias dos pais, a intenção claramente é destacar a paternidade como um aspecto fundamental da família. Há uma romantização implícita no que se expõe como pai, neste contexto..
Critério Cognitivo	A associação psicológica entre o sentimento de amor à sua própria família é utilizado para associar ao sentimento de amor que a imagem da família organizacional apresenta em seu discurso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Observe agora a oração C:

*Uma Família!  
Bem vindo (a) a nossa família!  
Esta comunidade é exclusiva de funcionários da Caterpillar  
Brasil e seu [...]*

Quadro 4 - Afirmação C

Critério Linguístico	Aqui, vê se que a tensão semântica está no adjetivo escolhido para a comunidade da família de funcionários da organização: exclusiva.
Critério	Mais uma vez, porém mais explicitamente agora: o grupo de funcionários pertence à família Caterpillar.

Pragmático	
Critério Cognitivo	Pertencer à comunidade de funcionários da família caterpillar ressignifica para o trabalhador a relação que este possui com o trabalho e com seus colegas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Garcia e Moreira (2008) apontam uma face do sequestro da subjetividade dos trabalhadores quando empregado o discurso da “grande família”. A área de recursos humanos tem protagonismo nesse momento, pois através das suas práticas, ela contribui para inculcar em cada gestor ou gestora uma capacidade de administrar a subjetividade inerente às pessoas (GARCIA e MOREIRA, 2008). Neste contexto é necessário sofisticar os mecanismos de controle para dar continuidade à história de exploração dos ditos “colaboradores”. Daí o controle psicossocial apontado pelas autoras (2008) toma proporções robustas. Enquanto no taylorismo e fordismo o controle agia principalmente sobre o corpo do trabalhador, o capitalismo contemporâneo passa a se valer dos aspectos subjetivos do vínculo como forma de garantir a adesão e a mobilização dos trabalhadores (PÀGES et al.,1987 citados por GARCIA e MOREIRA, 2008). Nesse momento a metáfora da família ganha importância para a organização. Uma vez consolidada nela que a imagem de família é a sua própria imagem, os vínculos que permeiam os trabalhadores passam a ser ressignificados por ela.

Denotados os critérios que definem que a organização como família representa uma metáfora e portanto carece de atenção, é possível então avançar.

### **Comentários para organização como família**

Observando os critérios apontados nos quadros é perceptível que as relações familiares que permeiam os discursos são utilizados como base do modelo cognitivo desta metáfora uma vez que o discurso empregado serve para que a imagem de família “tradicional” e da família organizacional estejam tão próximas quanto sobrepostas, fazendo com que não seja possível distinguir onde uma termina e outra inicia. Nesse jogo psicológico, a metáfora mantém a certeza de que as empresas são a própria imagem de uma família. Pois bem, olhemos para a imagem a seguir.



Imagem 1 - Coca-Cola mostra o valor do jantar em família in  
<<https://abrilclaudia.files.wordpress.com/2016/09/familia-comendo-feliz.jpg>>

Na imagem da propaganda da coca-cola veiculada no site de uma revista online, o texto que segue a peça enfatiza:

*“Na casa dos Garcia, o jantar é a única refeição que **reúne toda a família**. Durante o dia, a jornalista Maria, 40 anos, não costuma encontrar as filhas gêmeas Joana e Marcela, 17, que estão na escola. Somente à noite, quando o pai, o publicitário João Chrisostomo Garcia, 41 anos, chega do trabalho, é que começa o movimento ao redor da mesa.”*

A imagem está suficientemente clara, mas é necessário destacar: o pai recebe das mãos da mãe um prato de comida preparado por ela, enquanto o dela, permanece a sua disposição. As duas filhas já iniciaram a refeição e parecem satisfeitas com o prato servido pela mãe. Basicamente, temos expressa a família patriarcal apresentada por Engels (1891). Em seu sentido mais etimológico, ou ainda o que os romanos chamaram de *Família, id est patrimonium*, ou seja, o chefe que mantém sob seu poder sua mulher e filhas. Estas, que tiveram os sobrenomes dispensados, afinal, pertencem ao senhor João Chrisostomo Garcia.

Agora, olhe para imagem a seguir. Esta é uma ilustração genérica que pode ser encontrada ao pesquisar pelos termos “**reunião de negócios**” na internet.



Imagem 2 - Reunião de negócios in: [https://st2.depositphotos.com/8088752/12212/v/600/depositphotos\\_122121444-stock-video-business-meeting-boss-and-his.jpg](https://st2.depositphotos.com/8088752/12212/v/600/depositphotos_122121444-stock-video-business-meeting-boss-and-his.jpg).

É importante retomar aqui o que Morgan (2002) diz sobre o poder que as metáforas têm de nos fazer enxergar as semelhanças e ignorar as diferenças. Essa interpretação inconsciente, aqui sinalizada pelas imagens da internet, representa a força persuasiva que essa metáfora tem sobre os sujeitos, a organização e o discurso. Ao olharmos para a primeira imagem, associamos a um encontro feliz de uma família que ao final do dia se reúne para um jantar, mas ao incluirmos uma interpretação a partir dos estudos de gênero, é possível perceber que o chefe de família está sempre no sujeito masculino. Isso se repete na imagem seguinte (reunião). Agora não para uma refeição, mas com outras discussões, a família organizacional se reúne ao redor do chefe, um homem, que lidera seu grupo, não de filhos, mas de colaboradores. O chefe numa posição acima dos demais, assim como João está acima de sua esposa e filhas. Como apontado por Morgan (2002) a família organizacional é uma extensão da família patriarcal.

Portanto aqui, o que não se vê é a metáfora solidificando a estrutura patriarcal no sentido de que a figura masculina está sempre no topo, liderando, e a figura feminina tem um papel bem definido: o de dar apoio, estar ao lado. Esses papéis de gênero vêm sendo evidenciado em várias áreas das ciências sociais, mas encontraram-se numa posição embrionária dentro da literatura sobre administração, sobretudo no Brasil. Ao trazer esse recorte, podemos por exemplo, começar a entender como tais metáforas legitimam estruturas de poder que passam

despercebidas por quem não é representado pela família tradicional, e principalmente, por aqueles que sequer tem conhecimento destas estruturas. A discussão necessita ser complementada pelos estudos de gênero e sexualidade, pois a performance dos sujeitos tanto nas famílias como nas famílias organizacionais é protagonista no tocante às relações entre os sujeitos. Isto é, tanto no universo doméstico quanto no organizacional as orientações sexuais e as identidades de gênero são pontos relevantes para a família.

Há uma narrativa convencional sobre a maneira como as masculinidades são construídas, e que supõe, por essa narrativa, que toda cultura tem uma definição da conduta e dos sentimentos apropriados para os homens (CONNELL, 1995. p.190). Meninos e rapazes - em sua maioria - aprenderiam tal conduta e sentimentos e, assim, se afastariam do comportamento das mulheres. Mas essa seria apenas uma das histórias possíveis. Conforme Connel (2014), a narrativa convencional adota uma das formas de masculinidades para definir a masculinidade em geral. Esta seria, portanto, uma representação do ser homem que é mais visível. No entanto, como ele lembra, essa masculinidade se produz juntamente e em relação com outras masculinidades. Além disso, essa narrativa convencional vê o gênero como um molde social cuja a marca é estampada na criança, como se as personalidades masculinas saíssem, como numa fábrica de chocolate, da ponta de uma esteira. Ao invés disso, Connell pensa na construção da masculinidade como um "projeto" - tanto coletivo quanto individual - no sentido de que esse é um processo que está continuamente se transformando, afetando e sendo afetado por inúmeras instituições e práticas. A concepção polarizada dos gêneros esconde a pluralidade existente em cada um dos polos. Assim, aqueles homens que se afastam da forma de masculinidade hegemônica e são considerados diferentes, usualmente, experimentam práticas de discriminação ou subordinação (LOURO, 2014).

Homens e mulheres através das mais diferentes práticas sociais, constituem relações em que há constantemente, negociações, avanços, recuos, consentimentos, revoltas, alianças. Talvez uma interessante representação dessas práticas seja imaginá-las como semelhantes a jogos em que os participantes estão sempre em atividade, em vez de reduzi-las, todas, a um esquema mais ou menos fixos e que um dos "contentores" é, por antecipação e para sempre, o vencedor. Isso não significa, no

entanto, desprezar o fato que as mulheres (e também os homens que não compartilham da masculinidade hegemônica) tenham, mais frequente e fortemente, sofrido manobras de poder que constituem como o outro, geralmente subordinado ou submetido - mas tais manobras não as/os anularam como sujeitos. Nas palavras de Foucault (1998, p.91 citado por LOURO, 2014): "lá onde há poder, há resistência, e no entanto (ou melhor, por isso mesmo) esta nunca se encontra em posição de exterioridade em relação ao poder". A resistência - ou melhor, a "multiplicidade de pontos de resistência" - seria inerente ao exercício de poder (LOURO, 2014). Foucault percebe o poder não apenas como coercitivo e negativo, mas como produtivo e positivo. O poder não apenas nega, impede, coíbe, mas também "faz, produz, incita. (...) Ele nos faz observar que o poder produz sujeitos, fabrica corpos dóceis, induz comportamentos, "aumenta a utilidade econômica" e diminui a "força política" dos indivíduos. (MACHADO, 1993, p. XVI citado LOURO, 2014).

Foucault (1987, citado por LOURO, 2014) desorganiza as concepções convencionais que usualmente remetem a centralidade e à posse do poder, e propõe que observemos o poder sendo exercido em muitas das variadas direções, como se fosse uma rede que se constitui por toda a sociedade (LOURO, 2014). Mais preocupado com os efeitos do poder, Foucault diz que seria importante que se percebesse esses efeitos como estando vinculados a "disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos" (1987 p.29, citado por LOURO, 2014). Na concepção de Foucault, o exercício de poder sempre se dá entre os sujeitos que são capazes de resistir, pois, no caso contrário, o que se verifica é uma relação de violência (LOURO, 2014). Homens e mulheres não são certamente construídos apenas através de mecanismos de repressão ou de censura, eles e elas se fazem também, através de práticas e relações que instituem gestos, modos de ser e estar no mundo, formas de falar e de agir, condutas e posturas apropriadas. Os gêneros se produzem, portanto, nas e pelas relações de poder (LOURO, 2014).

O princípio de masculinidade baseia-se na repressão necessária dos aspectos femininos – do potencial bissexual do sujeito – e introduz o conflito na oposição entre o masculino e o feminino. Desejos reprimidos são presentes no inconsciente e constituem uma ameaça permanente para a estabilidade da identificação de gênero, negando sua unidade e subvertendo sua necessidade de

segurança. Ademais, as idéias conscientes do masculino e do feminino não são fixas, já que elas variam segundo os usos do contexto. (SCOTT, 1989). O feminino, a mulher, o escravo, os penetráveis, pertencem a outra classe, a uma passividade. Afeminar-se, travestir-se, comportar-se como mulher é abdicar de uma cidadania e de um papel ativo (FREUD, 1905:2016).

A partir disto Joan Scott (1989) propõe a implosão do sistema binário (masculino e feminino). Essa dicotomia produz uma compreensão polarizada sobre os gêneros, numa lógica invariável de dominação-submissão. Desconstruir essa polaridade é problematizar tanto a oposição entre eles, quanto a unidade interna de cada um. O objetivo das análises baseadas nas teorias modernas de gênero é explodir a noção de fixidade, descobrir a natureza do debate ou da repressão que leva a aparência de uma permanência eterna na representação binária dos gêneros. Esse tipo de análise tem que incluir uma noção do político, tanto quanto uma referência às instituições e organizações sociais. Esse é o terceiro aspecto das relações de gênero.

Tanto na dinâmica do gênero, como na dinâmica da sexualidade - as identidades são sempre construídas, elas não são dadas ou acabadas num determinado momento (LOURO, 2014). Nenhuma identidade sexual - mesmo a mais normativa - é automático, autêntica, facilmente assumida; nenhuma identidade sexual existe sem negociação ou construção. Não existe, de um lado, uma identidade heterossexual lá fora, pronta, acabada, esperando para ser assumida, e de outro, uma identidade homossexual instável, que deve se virar sozinha. Em vez disso, toda a identidade sexual é um construto instável, mutável, volátil, uma relação social contraditória e não finalizada. (BRITZMAN citada por LOURO, 2014 p. 74).

É possível pensar as identidades de gênero de modo semelhante: elas também estão continuamente se construindo e se transformando. Em suas relações sociais, atravessadas por diferentes discursos, símbolos, representações e práticas, os sujeitos vão se constituindo como masculinos ou femininos arranjando ou desarranjando seus lugares sociais, suas disposições, suas formas de ser e de estar no mundo. Essas construções e esses arranjos são sempre transitórios, transformando-se não apenas ao longo do tempo, historicamente, como também transformando-se na articulação como as histórias pessoais, as identidades sexuais, étnicas, de raça, de

classe. A homofobia pode ser expressa também com uma espécie de "terror em relação à perda de gênero", ou seja, no terror de não ser mais considerado como um homem ou uma mulher "reais ou "autênticos" (LOURO, 2014).

## 5 CONCLUSÃO

As ciências da administração ainda têm dificuldades de reconhecer a subjetividade dos trabalhadores e trabalhadoras, uma vez que optar por esse caminho é abdicar do controle sobre a relação de poder entre quem produz e quem detém os meios de produção. Neste momento, a teoria de Ramos (1989) sobre a Nova Ciência das Organizações pode ser utilizada como forma de aproximação dos dois campos. Serva (1997) entende que o desenvolvimento da abordagem substantiva nas organizações produtivas exige imediatamente um redirecionamento no foco das pesquisas. Esse realinhamento significaria dirigir o foco para a dimensão da prática administrativa, da gestão propriamente dita. Por esta análise, tenta-se levar à quem estuda e pratica a gestão, que ignorar aspectos subjetivos das pessoas, sobretudo a sexualidade, é em um tipo de violência que se perpetua arditosamente sob a imagem de família. A teoria organizacional tem sido, primariamente, uma literatura escrita por homens, para os homens e sobre os homens. Assim, as teorias feministas articulam problemas no campo da teoria e da prática organizacional que, de outra forma, poderiam permanecer ignorados (CALÁS & SMIRCICH, 2010). O conceito (gênero) passa a exigir que pense de modo plural, acentuando que os projetos e as representações sobre homens e mulheres são diversos (LOURO, 2014).

A metáfora da família anula a condição sexual dos sujeitos a partir das relações de poder estabelecidas pelo seu modelo patriarcal. A sexualidade é uma expressão das relações humanas. Portanto, a dominação sobre a sexualidade do indivíduo constitui uma forma de controle, tão necessária às organizações centradas no mercado. Por isso nelas se exclui do sujeito o desejo sexual.

A toxicidade das identidades masculinas é então protagonista neste cenário, pois por anos, foi alimentado um modelo de homem que ainda precisa se prevalecer de sua força física para obter poder. Essa construção traz duas implicações basicamente: a primeira é a que o homem é apenas uma montanha de músculos e testosterona, e a outra é que o que se valoriza desse homem é a sua forma física,

eliminando outras dimensões desse sujeito. O desdobramento disso passa desde o padrão de beleza inatingível que conhecemos hoje até às questões educacionais de formação do sujeito enquanto pertencente a um grupo social. Outro aspecto observável, a homofobia, surge então como uma resposta para excluir a subjetividade dos trabalhadores e trabalhadoras e assim dar sustento ao que representa o homem heteronormativo.

A história da construção da família e o entendimento de como chegamos à monogamia, faz possível entender que os estágios civilizatórios iniciais foram épocas em que a equidade tinha maior espaço, uma vez que a luta pela sobrevivência e mecanismos que propiciam a satisfação das necessidades básicas dos seres humanos eram o objetivo. A medida que a organização da sociedade passa a ser dominada pelo homem e este entende que a acumulação é o melhor meio de sobreviver, quem não possui esse status na sociedade passa imediatamente a posição servil. Ainda é necessário utilizar a força física pois as tecnologias nos períodos pré-civilizatório e civilizatório ainda não são capazes de produzir alimentos em grande escala, e nesse momento, o homem estabelece sua dominação. Contudo, atualmente a questão da força física já está superada, diferente da dominação masculina. Não há evidências que coloquem a heteronormatividade em posição de desistir de seus privilégios.

A metáfora da família está em transformação. Desse modo, as formas de opressão também estão. Não raro hoje, são os processos em que um grupo de trabalhadores de um setor decidem quem entra ou não em seu grupo a partir do recrutamento, assimilando-se a uma irmandade que precisa acordar entre si para validar a entrada de outros em sua cúpula, mais comumente chamada de “família”. E dessa forma, desatenta, é que a esta metáfora se tornou instrumento de dominação também no mundo do trabalho.

A proposta deste ensaio teórico foi de dar atenção a como essa escolha particular de palavras têm levado pessoas à exclusão. É objetivo complementar, propiciar uma reflexão sobre como nós, gestoras e gestores deveremos lidar com uma das faces da diversidade, que já não mais pode ser ignorada.

## **REFERÊNCIAS**

ABC, Estúdio. Coca-Cola mostra o valor do jantar em família. 2016. Disponível em: <<https://claudia.abril.com.br/sua-vida/coca-cola-mostra-o-valor-do-jantar-em-familia/>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

ANDRADE, Beatrice L. de; ZYLBERSZTAJN, Arden; FERRARI, Nadir. AS ANALOGIAS E METÁFORAS NO ENSINO DE CIÊNCIAS À LUZ DA EPISTEMOLOGIA DE GASTON BACHELARD. Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p.231-245, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/ensaio/article/view/25>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

BACHELARD, Gaston. A formação do espírito científico: Contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 2007. Tradução Estela dos Santos Abreu.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher:: Abordagens feministas em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010. (Handbook de Estudos Organizacionais). Tradução: Regina Cardoso.

CONNELL, Robert W.. Políticas de Masculinidade. Revista Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p.185-206, jul. 1995. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/71725/40671>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

FREUD, Sigmund. Três Ensaio sobre a Teoria da Sexualidade. São Paulo: Companhia das Letras, 2016. Tradução: PAULO CÉSAR DE SOUZA.

GARCIA, Érica da Costa; MOREIRA, Michelle Oliveira Menezes. “Somos uma grande família”:: o papel do mito da grande família no controle psicossocial por vínculos.. In: XXIII ENCONTRO DA ANPAD, 23., 2008, Rio de Janeiro. RAC - Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p. 1 - 14. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-C1835.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

LOURO, Guacira Lopes. Gênero, sexualidade e educação.: Uma perspectiva pós-estruturalista. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização: Edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Tradução Geni G. Goldschmidt.

MORGAN, Gareth. PARADIGMAS, METÁFORAS E RESOLUÇÃO DE QUEBRA-CABEÇAS NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES. RAE, São Paulo, v. 45, n. 1, p.58-71, jan. 2005. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/paradigmas-metaforas-resolucao-quebra-cabecas-na-teoria-organizacoes>>. Acesso em: 10 out. 2018.

MOURA, Guilherme Lima. Abusos metafóricos em manuais de introdução à Administração. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 138-167, Dec. 2012. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712012000600007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000600007&lng=en&nrm=iso)>. access on 18 Apr. 2017.

PERELMAN, Chaim (1987). Analogia e Metáfora. Enciclopédia Einaudi. Oral/Escreto Argumentação, v.11. Lisboa/POR: Imprensa Nacional/Casa da Moeda.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de Homem e as Teorias Administrativas. In: RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: Uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SCOTT, Joan. GÊNERO: UMA CATEGORIA ÚTIL PARA ANÁLISE HISTÓRICA. Nova York: Columbia University Press, 1989. TRADUÇÃO: Christine Rufino Dabat e Maria Betânia Ávila. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/185058/mod\\_resource/content/2/G%C3%AAnero-Joan%20Scott.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/185058/mod_resource/content/2/G%C3%AAnero-Joan%20Scott.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2018.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 37, n. 2, p. 18-30, June 1997 . Disponível <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901997000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901997000200003&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 01 Junho 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003>.

Avaliado por Taisa Dias, Dr<sup>a</sup>. e Paulo Otolini Garrido, Dr.  
Coordenadora de TC: Helena Kuerten de Salles Uglione, Dr<sup>a</sup>.