

## Movimentos Sociais e Metáforas Organizacionais: Uma Fuga da Caverna de Platão?

**Júlio Cesar Andrade de Abreu**  
Universidade Federal da Bahia  
[julioabreu@ufba.br](mailto:julioabreu@ufba.br)

**Juliana Andrade de Abreu**  
Universidade Estácio de Sá  
[jandrabreu@hotmail.com](mailto:jandrabreu@hotmail.com)

### RESUMO

*O objetivo deste artigo é desenvolver uma reflexão baseada nas metáforas elaboradas por Gareth Morgan sobre as organizações, que são vistas neste trabalho como prisões psíquicas e como culturas. Morgan ganhou grande notoriedade no meio acadêmico por pesquisar as organizações e tecer diversas metáforas (máquinas, culturas, organismos, sistemas políticos, etc). Seu trabalho representou grande contribuição para o campo dos estudos organizacionais (EO) e da teoria das organizações (TO). No presente trabalho, realiza-se uma comparação das metáforas de Morgan com uma organização do terceiro setor, um movimento social mais especificamente. Tal postura mostra-se pouco comum, uma vez que a grande maioria dos trabalhos do gênero remete ao estudo de empresas e instituições governamentais. É possível desenvolver a mesma construção teórica de Morgan, notadamente aplicada em organizações do primeiro e do segundo setor, também no terceiro setor? E ainda: Os movimentos sociais também podem ser interpretados pelo analista organizacional através das metáforas da cultura organizacional e da prisão psíquica? Estas são as questões que norteiam o trabalho. Conclui-se que tal interpretação é possível e pertinente, e constitui uma interessante ferramenta que pode compor o arcabouço teórico dos pesquisadores e estudiosos dos movimentos sociais e da teoria das organizações.*

Palavras - chave: Movimentos Sociais; Cultura Organizacional; Estrutura Organizacional; Metáforas.

### INTRODUÇÃO

Os estudos em organizações do terceiro setor ganham cada vez mais atenção do meio acadêmico. O presente trabalho tem como objeto uma organização do terceiro setor, porém não se trata de uma Organização Não-Governamental e sim um Movimento Social. Pretende-se analisar esta organização sob o paradigma das metáforas organizacionais, consagradas por Gareth Morgan. Ao desenvolver este olhar o trabalho visa contribuir com a pesquisa e os estudos organizacionais através da aplicação empírica de um conceito debatido no meio acadêmico. Das diversas metáforas desenvolvidas por Morgan duas serão aplicadas no presente trabalho: a prisão psíquica e a cultura.

Morgan desenvolve a metáfora da prisão psíquica (processos criados de forma consciente e inconsciente que desenvolvem idéias, pensamentos, regras e ações que prendem as pessoas) através de uma abordagem instigante que o autor organiza da seguinte forma: em um primeiro momento parte-se da alegoria da caverna presente no livro República de Platão, para explicar as armadilhas que podem ser desenvolvidas pelas construções da realidade; de Platão, Morgan faz um salto teórico para Freud analisando a organização e o inconsciente.

Nesta parte, o autor desenvolve uma série de visões baseadas na psicanálise, quais seja a sexualidade reprimida, a estrutura da família patriarcal, o medo da morte, o período de aleitamento na primeira infância e com o inconsciente coletivo. Após estas abordagens Morgan faz uma enumeração das forças e limitações desta metáfora para concluir seu texto.

A segunda metáfora empregada neste trabalho refere-se à relação cultura X organização. Morgan constrói um texto denso e rico em situações ilustrativas, casos e histórias de organizações para fundamentar seus argumentos. Quanto à estrutura, MORGAN parte para uma série de ilustrações iniciais onde estabelece alguns conceitos básicos sobre cultura para em seguida direcionar seu olhar para a organização (onde aborda as visões como fenômenos culturais, subculturas organizacionais, contextos e a criação de realidades organizacionais). Neste momento o autor analisa diversos casos que vão de grandes empresas multinacionais como a Hewlett-Packard (HP) até empresas pouco conhecidas de seguro norte americanas, pois segundo MORGAN, há uma tentativa de explorar “a idéia de que a organização é em si mesma um fenômeno cultural” (MORGAN, 1996, p.116). Em um segundo momento MORGAN apoiado em sociólogos e psicólogos organizacionais, faz uma reflexão mais aprofundada sobre a cultura observando os aspectos de regras e representações de realidades compartilhadas, buscando, sobretudo, focalizar “a idéia de que a cultura viria de uma sociedade para outra” (*idem*). Em seguida busca padrões de cultura e subculturas corporativas (como são criados e mantidos) e finalmente ele enumera as limitações e as críticas que esta abordagem recebe para finalizar o texto.

O trabalho está estruturado de forma que os conceitos são apresentados de modo cadenciado, antes de a análise ser direcionada à organização em questão. Na primeira parte serão desenvolvidas as metáforas da prisão psíquica e da cultura organizacional de Morgan. Em seguida é feita uma breve apresentação da organização pesquisada. Finalmente, na última parte, é apresentada a análise da organização sob as metáforas da cultura e da prisão psíquica e são feitos os apontamentos conclusivos do trabalho.

## 1. A CAVERNA DE PLATÃO E AS ORGANIZAÇÕES: A METÁFORA DA PRISÃO PSÍQUICA.

Para desenvolver sua metáfora de prisão psíquica, Gareth Morgan, se baseia no filósofo Platão que desenvolveu uma parábola, conhecida como a alegoria da caverna.

Segundo Platão, a alegoria da caverna mostra uma caverna subterrânea onde vivem algumas pessoas acorrentadas e sua entrada encontra-se voltada para uma fogueira. Tudo que os moradores da caverna enxergam se resume nas sombras das pessoas e objetivos projetadas pela fogueira de tal modo que, essas sombras são a única realidade para eles. Entretanto se algum desses moradores saísse da caverna ele veria uma realidade muito mais complexa e perceberia que a realidade que antes era compartilhada com seus companheiros é imperfeita. Ao retornar à caverna, esta pessoa tentaria contar a sua experiência para os demais, porém estes não iriam compreender e muito menos aceitar esta nova visão. Existindo o risco, inclusive, de essa pessoa ser excluída do grupo. Morgan, parte desta visão para torneir esta metáfora de sua obra. O autor faz uma análise desta visão afirmando que nas organizações, nós muitas vezes também construímos prisões psíquicas. Morgan enumera as seguintes possibilidades de aprisionamento na organização: a) Aprisionados pelo sucesso (onde o autor usa o caso da indústria de automóveis americana na década de 70 que não percebeu o crescimento da indústria japonesa por confiar excessivamente em seu sucesso); b) Aprisionados pela acomodação organizacional (o exemplo apresentado refere-se ao uso de grandes margens de erro e estoques enormes para encobrir falhas administrativas em detrimento da eficiência e eficácia); c) Aprisionados pelos processos grupais (aqui Morgan

utiliza como exemplo o caso da tentativa de invasão americana à Cuba pela Baía dos Porcos que foi acometida de um processo chamado de “pensamento de grupo” onde um pensamento coletivo fez com que o plano não fosse criticado da maneira pertinente e ocorresse um grande fiasco).

O autor usa esta primeira parte como base para uma explanação mais profunda onde é tecida uma análise sobre a organização e o inconsciente. Segundo Morgan, Sigmund Freud “afirma que o inconsciente é criado à medida que os seres humanos reprimem os seus desejos mais interiores e pensamentos secretos” (MORGAN, 1996, p.209). Para Freud cultura e inconsciente fazem parte do mesmo conjunto e considera a “essência da sociedade a repressão ao indivíduo e a essência do indivíduo a repressão a si mesmo” (*idem*). Morgan acredita ser necessário aprofundar esta visão para buscar sentidos ocultos na cultura organizacional e faz diversas abordagens partindo do embate entre as várias teorias a respeito da origem do inconsciente.

A primeira abordagem trata da relação entre organização e sexualidade reprimida e discorre sobre Frederick Taylor, o pai da Administração Científica. Segundo Morgan, Taylor “era possuidor de um caráter obsessivo e compulsivo, movido por insaciável necessidade de domar e dominar todos os aspectos da sua vida” (MORGAN, 1996, p.210). Tais necessidades influenciavam as brincadeiras onde o jovem Taylor ficava horas medindo milimetricamente as marcações dos campos antes de iniciar um jogo, se preocupando com ângulos de jogadas (para verificar quais as que tinham melhor rendimento) e até mesmo antes de ir a festas, Taylor fazia listas de garotas para dedicar parcela igual de tempo para todos. Tais comportamentos, segundo o autor, foram originados de uma repressão, pois sua família cultivava fortes valores puritanos. “É evidente que toda sua teoria da Administração Científica foi produto de lutas interiores e de uma personalidade perturbada e neurótica” (MORGAN, 1996, p.211). Morgan afirma que de uma visão freudiana, Taylor tinha uma personalidade anal-compulsiva, pois de acordo com Freud, a personalidade adulta deriva das experiências da vida infantil e da forma com a criança consegue lidar com sua sexualidade (a visão de Freud sobre sexualidade inclui desejos e gratificações libidinais sejam elas genitais, fálicas, anais ou orais). A excessiva preocupação de Taylor com controle, métricas, ordem e regularidade remete, em uma visão freudiana, aquilo que é reprimido à medida que a criança lida com suas primeiras experiências de ordem anal.

Outros desdobramentos da visão freudiana na organização, segundo Morgan, colocam que a burocracia é um fenômeno anal e que em muitas organizações os empregados vivem uma liberação da sexualidade genital reprimida o que dá origem aos maníacos por trabalho (fenômeno conhecidos por *workaholism*). Morgan após visitar a visão de Freud afirma que “as organizações não são condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes; são também moldadas pelos interesses inconscientes dos seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem” (MORGAN, 1996, p.216).

A abordagem seguinte trata da relação entre organização e família patriarcal. Segundo Morgan, alguns autores criticam a visão extremamente centrada na sexualidade de Freud, e propõem que “em lugar de enfatizar a sexualidade reprimida [...] é necessário entender as organizações como uma expressão do patriarcado [...] produzindo e reproduzindo estruturas organizacionais em que predominam o sexo e os valores masculinos.” (MORGAN, 1996, p.217). Tal abordagem, segundo o autor, é fácil de ser percebida, pois historicamente a sociedade é dominada por homens e as mulheres ocupam papéis de apoio, serviço ou de subordinação dos homens (exemplo enfermagem, secretariado, etc). As organizações burocráticas tendem a enfatizar, segundo o autor, qualidades masculinas (características

racionais, analíticas e instrumentais) e diminuir habilidades femininas como intuição e educação. Morgan, citando Wilhelm Reich, afirma que em muitas organizações “uma pessoa acata a autoridade de outra exatamente do mesmo modo como uma criança acata a autoridade paterna” (MORGAN, 1996, p.217). Morgan afirma que se ao contrário do estilo patriarcal as organizações forem direcionadas por valores matriarcais, a vida organizacional seria torneada por menos níveis hierárquicos, mais compassivos e holísticos, tolerantes, criativos e com maior abertura a criatividade. Segundo o autor, esta compreensão das organizações como extensões inconscientes das relações familiares contribui para o entendimento de aspectos-chave do mundo empresarial, “obtem-se também indícios de como as organizações provavelmente evoluirão” (MORGAN, 1996, p. 218).

Outra abordagem é a entre organização, morte e imortalidade. Morgan citando Ernest Becker traz uma compreensão no mínimo inusitada: “os seres humanos passam boa parte da vida tentando negar a realidade presente da morte, remetendo bem para o fundo do inconsciente os seus medos mórbidos” (MORGAN, 1996, p. 218-219). Logo as organizações e a cultura organizacional seriam construções simbólicas para fuga de nossa mortalidade. “Ao nos juntarmos com outros para a criação da cultura composta por um conjunto de normas, crenças, idéias e práticas sociais compartilhadas, estamos tentando engajar-nos em algo mais duradouro do que nós mesmos.” (MORGAN, 1996, p.219). Segundo o autor, ao criar organizações estamos criando estruturas que duram vários anos, às vezes gerações e desta forma estaríamos encontrando um significado maior para nossas existências. Ainda que Becker também use uma base freudiana, ele faz segundo Morgan, uma reinterpretação de Freud contribuindo para a compreensão de diversos contextos organizacionais.

Em seguida Morgan tece uma argumentação sobre a relação organização e ansiedade. Partindo de estudos do Instituto Tavistok de Londres, faz ênfase ao papel da mãe e das relações entre o bebê e o seio materno. Sob o conceito de ansiedade persecutória (o medo da aniquilação e da morte) de Melanie Klein. Segundo esta autora a criança em fase de amamentação desenvolve uma idéia de seio bom e mau, criando representações de amor e ódio. Em seguida a criança percebe que o seio bom e mal são o mesmo seio, ou seja, ela amava e odiava o mesmo “objeto”. Isso cria emoções que dão origem ao luto e a culpa representando progressos na vida emocional e intelectual da criança. Esta visão está sendo constantemente trabalhada no Instituto Tavistok e uma das decorrências deste estudo diz respeito ao comportamento de grupos que regredem a padrões de comportamento infantil. Morgan, citando Wilfred Bion, afirma que existem três padrões a serem adotados em situações de ansiedade: padrões de dependência (onde a figura de um líder é idealizada, pois o grupo se julga incapaz de enfrentar o problema sozinho); padrões de emparelhamento (crença em que uma figura messiânica irá surgir para livrar o grupo da situação de ansiedade) e padrões de “fuga e luta” (o grupo projeta seus medos em algum inimigo, que pode ser uma medida governamental, uma pessoa, um concorrente etc.). Morgan destaca que esta visão acrescenta muito aos estudos organizacionais à medida que nos mostra que não é possível uma administração da cultura, pois a esta “pode não ser o que parece ser” (MORGAN, 1996, p.228).

Morgan aborda, a partir disso, a relação objetal nas organizações. Partindo da idéia de objetos intermediários (bonecas, ursinhos e outros objetos que as crianças valorizam e não se desprendem deles) o autor afirma que tais itens criam uma área de ilusão que ajudam no estabelecimento do eu e do não-eu, importantes no desenvolvimento das crianças. Porém, existem casos em que tais objetos se tornam fixação e bloqueiam o desenvolvimento de adultos na medida em que estes adquirem grande dificuldade para se adaptarem a mudanças. Morgan diz que tal abordagem contribui para entendermos a relação das organizações com as mudanças lembrando que “a mudança irá ocorrer quando as pessoas estiverem preparadas

para renunciar ao que valorizam em nome da aquisição de algo novo” (MORGAN, 1996, p. 228).

A última abordagem que Morgan desenvolve trata da visão de Carl Jung que usa dois modos para entender como as pessoas atuam na realidade organizacional. Os arquétipos e as relações entre vida interior e exterior. O primeiro modo parte do conceito de arquétipos (padrões que estruturam o pensamento e dão ordem ao mundo) que segundo Morgan

[...] se a teoria de Jung sobre os arquétipos estiver correta, é então de se esperar que o padrão da vida organizacional seja criado e recriado de acordo com as estruturas identificadas na história dos mitos e na literatura [...] (MORGAN, 1996, p.234)

Esta visão sugere que desde nossos antepassados nós utilizamos os mesmo padrões de planejamento reproduzindo estruturas arquétipais. O outro modo refere-se ao lado reprimido da organização que se encontra abaixo da superfície racional. Segundo o autor, esta “sombra” (expressão usada por Jung) congrega todos os opostos reprimidos da racionalidade que lutam para emergir e mudar a natureza do que está sendo praticado.

Morgan finaliza apresentando as forças e limitações desta metáfora. Segundo o autor as forças seriam: a metáfora chama a atenção para o excessivo racionalismo empregado na análise organizacional; fornece impulso para uma nova crítica da organização e da sociedade; chama a atenção para as bases éticas; encoraja-nos a lidar com as relações de poder que marcam o desempenho da vida organizacional e identifica muitas barreiras à inovação e à mudança. As principais limitações são: quanto às prisões psíquicas as pessoas podem ficar presas dependendo do interesse das mesmas; ênfase excessiva nos processos cognitivos de criar, manter e mudar organizações na sociedade; encoraja especulações e críticas utópicas; cria-se um tentação em gerir, segundo o autor, a mente das pessoas.

## 2. DELINEANDO A REALIDADE SOCIAL: A METÁFORA DA CULTURA E AS ORGANIZAÇÕES.

Segundo Morgan a conceituação de cultura, que seria uma derivação metafórica “da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra (...) refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos” (MORGAN, 1996, p.115-116). Ao delimitar este conceito o autor ao mesmo tempo em que situa os leitores sobre um termo chave em seu trabalho, faz uma delimitação do alcance que pretende conferir ao mesmo, pois o conceito de cultura perpassa grande parte das relações sociais. Neste sentido, Morgan lembra que a cultura está intimamente vinculada às sociedades, por isso as pessoas de diferentes localidades atribuem valores distintos a cada objeto ou fenômeno, logo “pessoas constroem suas vidas em torno de conceitos distintos de trabalho e lazer” (*idem*, p. 116) e isso influencia obviamente a constituição e funcionamento das organizações. O autor, citando Emile Durkheim, afirma que o desenvolvimento de sociedades organizacionais (conceito que é defendido por Robert Prethuis, citado por Morgan, que defende a idéia de que atividades ocupacionais influenciam a cultura de uma sociedade) pode corroer padrões culturais criando a chamada cultura industrial. Por esta visão, os trabalhadores de “Detroit, São Petersburgo, Liverpool, Paris, Tóquio e Toronto” (MORGAN, 1996, p. 117) pertencem à mesma cultura industrial, mas não se pode, segundo o autor, imaginar que isto por si só cria uma homogeneidade cultural, uma vez que diferença entre os países podem mascarar alguns traços similares.

A partir deste ponto, o autor ilustra sua visão através de vários exemplos de culturas industriais, ou melhor, cultura de sociedades industriais, que são “crucialmente ligadas a

contextos culturais nos quais evoluíram” (MORGAN, 1996, p. 118). O exemplo japonês aponta forte ligação com a cultura de cultivo de arroz (ações cooperativas, de difícil empreitada ou viabilidade e idéia de partilha) e a figura do samurai (servir uns aos outros, dependência e obediência ao sistema). Contrapondo o exemplo do Japão, Morgan apresenta o caso da Inglaterra em que os trabalhadores se percebem como pessoas exploradas da mesma forma que seus antepassados foram. “As elites gerenciais [britânicas] freqüentemente assumem o direito básico de ditar as regras aos trabalhadores quem vêm 'como tendo a obrigação de obedecer” (MORGAN, 1996, p. 121). Quando o autor foca o caso dos Estados Unidos o que se percebe com mais clareza é a ética do individualismo competitivo. Há uma grande preocupação em ser o número 1, punindo os perdedores ou premiando os vencedores. Seguindo a idéia de que o contexto influencia as organizações, o autor faz uma interessante ponte ligando o contexto americano com a realidade empresarial de diversas corporações “ianques”, reforçando a idéia de que “as organizações bem sucedidas nos Estados Unidos parecem encontrar formas de recompensar e de motivar os seus empregados de tal maneira que possam ver-se a si mesmo como vencedores” (MORGAN, 1996, p. 123). O autor começa citando o caso da IBM (em que seu fundador fazia um registro escrito assim que constatava realizações enquanto andava pela empresa), passa pela Tupperware (que criou um ritual entre sua equipe de vendas feminina onde era realizada uma “corrente para cima” com as principais vendedoras da semana criando um clima onde todos ganham) chegando a Foxboro (com um inusitado exemplo de recompensa: uma banana de ouro). Em todos estes casos o autor, busca destacar a idéia de que o reforço positivo no caso das corporações americanas se estabeleceu como “um importante aspecto da cultura e da vida corporativa” (MORGAN, 1996, p.124) Esta visão da cultura, segundo o autor, é relevante para “compreendermos os fatores culturais que configuram os indivíduos e as suas organizações [interpretando assim] importantes diferenças transnacionais no comportamento organizacional” (MORGAN, 1996, p.124).

Da situação retratada acima, Morgan tira o conceito de “cultura organizacional” fazendo uma associação à idéia de que “assim como os indivíduos numa cultura tem diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isso também acontece com grupos e organizações” (MORGAN, 1996, p. 125). Logo, segundo o autor, as organizações seriam minissociedades com sua própria cultura e subcultura. Para ilustrar isso, Morgan recorre a exemplos extremos de uma submissa empresa de seguros americana em que sua cultura foi desenvolvida como um etos, criado pelos processos sociais, imagens, símbolos e rituais, onde grande parte da modelação desta cultura tem ligação com os gestores da organização. Passando pelo caso da atmosfera inovadora e motivadora da Hewlett-Packard (HP) onde a cultura organizacional era marcada por um “forte comprometimento grupal associado a uma filosofia de inovação baseada nas pessoas” (MORGAN, 1996, p.128) chegando à *International Telephone and Telegraph* (ITT) que sob a liderança de Harold Geneen “motivava as pessoas pelo terror” (MORGAN, 1996, p.130) e nos sindicatos, que segundo o autor, é onde “a batalha ideológica fica mais claramente definida” sendo este tipo de cultura organizacional que mais se destaca. Tudo isso para retratar que o estilo de liderança colabora fortemente para a criação da cultura organizacional, e por que não dizer “das culturas organizacionais”, pois segundo Morgan, as diferentes visões de mundo e sistemas de valores das pessoas, criam um verdadeiro “mosaico de realidades organizacionais” (MORGAN, 1996, p.131) dando origem às subculturas. Morgan lembra, no entanto que, um estudo conduzido por Peters e Waterman, sugere que as organizações de sucesso são aquelas que conseguem quebrar estas divisões funcionais fornecendo um referencial comum à organização.

Após verificar a influência da figura de um líder para manter a cultura organizacional, Morgan coloca a seguinte questão: Como a cultura é criada e mantida? Ele encontra sua resposta em estudos do sociólogo Harold Garfinkel apontando para as regras ou normas

sociais. Citando Garfinkel, Morgan afirma que “a natureza de uma cultura [é] encontrada em suas normas sociais e costumes e que, se alguém adere a essas regras de comportamento, ele será bem-sucedido em construir uma realidade social adequada” (MORGAN, 1996, p.133). Outra resposta que Morgan destaca, vem do psicólogo organizacional Karl Weick que aponta para as representações, “que requerem que se assuma um papel ativo em trazer as nossas realidades à tona, através de vários esquemas representativos mesmo que estas realidades posam logo ter o hábito de se imporem sobre nós” (MORGAN, 1996, p.135). Os conceitos de Garfinkel e Weick, na visão de Morgan produzem a compreensão de que a cultura é um “fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem” (MORGAN, 1996, p.135). Em seguida, aprofundando mais as idéias de Garfinkel e Weick, Morgan afirma que as estruturas, normas, políticas, missões, descrição de cargos, etc de uma organização são composições que conduzem a uma função interpretativa, descobrindo-se que “as organizações terminam sendo aquilo que pensam e dizem à medida que suas idéias e as suas visões se realizam” (MORGAN, 1996, p.137), mas o autor também destaca que a compreensão da organização não deve ser estudada somente sobre esta ótica simplista, pois o grande desafio para compreender as organizações está associado à compreensão de como estas culturas são criadas e mantidas.

Destacando os pontos fortes de sua metáfora com cultura, Morgan cita que: esta direciona o olhar para o simbólico ou mesmo, segundo o autor, mágico da maioria dos aspectos racionais da organização; ela centraliza a atenção sobre o aspecto humano da organização, o que outras metáforas ignoram; as organizações repousam sobre esquemas interpretativos criando e recriando sentidos, e a metáfora da cultura oferece uma nova via de acesso a ação organizacional; ajuda a reinterpretar o sentido das ações organizacionais; presta grande ajuda na compreensão organizacional. Já os pontos fracos seriam segundo o autor: a idéia, potencialmente perigosa, de que os administradores que adotam esta idéia podem entender que aquilo que é bom para a cultura da organização será visto como algo bom por todos da organização; alguns administradores e estudiosos vêem a cultura como entidade distinta, de forma mecanicista, dando a idéia de que a cultura pode ser algo instrumental, manipulado; e risco de manipulação fazendo com que a cultura “torne-se impregnada de sabor político” (MORGAN, 1996, p.144). Desta forma Morgan conclui este trabalho, afirmando que a cultura evolui sempre e que é um importante componente para a análise das organizações.

### 3. METODOLOGIA, CONTEXTUALIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS OBJETOS DE PESQUISA.

Foram selecionados de maneira arbitrária e por conveniência os movimentos sociais FC&P (Fórum de Cidadania e Paz, de Resende, RJ) e MEP-VR (Movimento Pela Ética na Política de Volta Redonda, RJ) para compor a análise da presente pesquisa. O estudo foi realizado com base em informações coletadas nos anos de 2006 e 2007, através de visitas *in loco* e de observação participante.

Ainda não há segundo GONH (2004) e SCHERER-WARREN (2005), um conceito único para movimentos sociais, contudo entende-se que são agrupamentos de pessoas que se organizam em determinado momento para reivindicar bens concretos (moradia, terras etc) ou simbólicos (participação política, por exemplo). É reconhecido que os movimentos sociais podem contribuir para mudanças nas realidades sociais e políticas (SANTOS, 2002).

Seguem as descrições dos objetos de pesquisa observados.

### 3.1 FC&P: BREVE DESCRIÇÃO

Abreu & Abreu (2006) descrevem que no ano de 2005 um grupo de jovens, motivadas pela crescente violência nos bairros da Grande Alegria (complexo de bairros da periferia oeste de Resende) e pela inércia da administração municipal, criou o Fórum de Cidadania e Paz. Este movimento social nasceu no seio da Igreja Católica (com estreita relação com as Pastorais Sociais da Igreja e com a Pastoral da Juventude) da localidade e possui como objetivo “propor, debater e programar ações concretas que visem instaurar uma cultura de paz em nossa cidade para a redução da violência urbana”. Este movimento, mesmo possuindo adultos e idosos em sua composição, era liderado por jovens (o coordenador possui 24 anos, a secretária 22 e o articulador de relações com a mídia, 21).

O movimento findou-se em 2007 devido à saída do líder e a desarticulação dos membros remanescentes.

### 3.2 MEP-VR: BREVE DESCRIÇÃO

Abreu (2005) afirma que motivada pelo êxito do Movimento pela Ética na Política que em 1996, durante o processo de *impeachment* do Presidente Fernando Collor de Melo, a Igreja Católica lança sua tradicional Campanha da Fraternidade. Mas desta vez o tema / lema foi “Fraternidade e Política: Justiça e Paz se abraçarão” (CNBB, 1996). O texto base da campanha coloca que:

No aspecto da corrupção administrativa, não se pode omitir o Movimento pela Ética na Política, que reuniu, sem qualquer distinção partidária, entidades e cidadãos das diversas partes do País, nas campanhas do “*impeachment*” e da CPI do Orçamento. Aqui também houve um enorme avanço, porque, embora o final dessas duas campanhas não tenha correspondido à expectativa da população, não se pode desconsiderar o fato positivo de que esses movimentos tornaram cada vez mais difícil a ocultação dos comportamentos antiéticos. Pela primeira vez na história da República, um Presidente sofreu “*impeachment*”. Deputados foram cassados por corrupção e falta de decoro parlamentar. Não se pode atribuir esse desfecho exclusivamente à mobilização popular, mas não se pode igualmente minimizar a importância dessa participação. (CNBB, 1996: p.16-17)

A CNBB coloca que se torna cada vez mais urgente a formação de uma nova consciência política a fim de que todos possam exercer bem sua cidadania (CNBB, 1996). Logo em 1997 surgem movimentos que visam o combate a corrupção na esfera municipal, o acompanhamento das Câmaras Legislativas Municipais e estimulam a prática da cidadania e da conscientização da política da população.

Com nomes variados, mas com objetivos comuns, surgem vários movimentos no sul fluminense. Em Volta Redonda e Resende, surge o “Movimento Ética na Política”. Em Barra Mansa o “Fórum Ecumênico de Cidadania”. Em Rio Claro e Lídice a “Pastoral da Cidadania” e em Itatiaia “Comitê de Cidadania e Combate a Corrupção”. O MEP Volta Redonda (MEP-VR) desponta como um dos mais ativos da região estando constantemente presente na mídia local e promovendo diversos eventos referentes ao combate a corrupção e ao exercício da cidadania. É também um dos movimentos que mais se dinamizou ao logo dos seus sete anos de existência. Suas linhas e programas de ações compreendem desde o acompanhamento do poder público, passando por trabalhos de preservação ambiental e conscientização política, até ações de educação popular alternativa. O movimento continua ativo até a data da redação do presente artigo (primeiro semestre de 2008).

### 3.3 ANÁLISE DOS MOVIMENTOS SOB AS METÁFORAS DE MORGAN

A análise dos movimentos sociais foi efetuada através da observação de algumas características específicas. Para tanto, foram elencados alguns aspectos chaves dentro das metáforas da prisão psíquica e da cultura. Estes aspectos foram organizados em uma matriz e sua existência ou não no movimento observado foi apontada na matriz, com segue na tabela 1.

Tabela 1: Análise da Metáfora da Prisão Psíquica. Fonte: Elaborado pelo autor.

Aspectos Analisados – Metáfora da Prisão Psíquica	FC&P	MEP-VR
<b>Padrões de Dependência</b>	SIM	SIM
<b>Padrões de Emparelhamento</b>	SIM	NÃO
<b>Padrões de “Fuga e Luta”</b>	NÃO	NÃO

Os movimentos analisados sobre olhar da metáfora da prisão psíquica de Morgan demonstram acentuados padrões de dependência. Tal situação é desaconselhável no meio empresarial, pois nesses ambientes devem prevalecer princípios de impessoalidade, segundo Max Weber, para garantir o desenvolvimento da empresa sem criar o risco de um colapso caso a pessoa saia da empresa.

No meio social e do terceiro setor, nota-se o fortalecimento de lideranças carismáticas que conduzem processos de organização e mobilização inicial. Isso é comum segundo Gonh (2004) e necessário para a estruturação básica de qualquer movimento. O problema sob a ótica da análise organizacional reside na manutenção da dependência da figura do líder carismático daquele movimento. Em muitos casos estes líderes possuem trajetórias de vida que sem confundem com a história do próprio movimento e tem dificuldade de desvincular-se da organização, deixando o movimento caminhar de forma mais autônoma, mas independente, enfim, “caminhar com as próprias pernas”.

No caso do FC&P percebe-se um grande padrão de dependência que chega ao ponto de paralisar o movimento no caso da ausência do líder. Isso é prejudicial para a organização que fica impotente em casos que exigem rápidas respostas aos estímulos externos dos ambientes. Este aspecto levou o movimento à total desarticulação no ano de 2007, quando o líder teve que se dedicar a outras atividades. Sem força para se mobilizarem e manterem uma agenda de ações, os demais membros se afastaram e o movimento ruiu.

Quanto ao MEP-VR durante a pesquisa notou-se uma centralização na figura do líder caracterizando o padrão de dependência. Porém este quadro foi gradativamente sendo reduzido, através de eleições para coordenador, onde o líder tradicional e carismático prestava acessória ao movimento. O que ocorreu foi uma forte ênfase em outras lideranças reduzindo a dependência em um único líder idealizado pelos militantes.

Ao comparar os dois movimentos nota-se o efeito desarticulador do padrão de dependência que a metáfora da prisão psíquica de Morgan fornece. Enquanto o FC&P não conseguiu reduzir seus padrões de dependência e encontrou muitas dificuldades até chegar à total desarticulação, o MEP-VR conseguiu criar uma desvinculação da figura do principal líder e fundador do movimento e prosperou.

Os padrões de “Luta e Fuga” onde o grupo projeta seus medos em algum inimigo, que pode ser uma medida governamental, uma pessoa, um concorrente etc. não foram identificados nestes dois movimentos estudados.

O padrão de emparelhamento foi notado no FC&P onde após a saída do líder carismático houve um curto período em que se buscou uma figura “messiânica” para ajudar o movimento a se reestruturar. A forte dependência no antigo líder impedia os demais membros de visualizar que eles próprios poderiam transformar aquela realidade.

Quanto à metáfora da cultura percebe-se uma grande similaridade em aspectos chave de ambos os movimentos. Como são oriundos e possuem vínculos com as pastorais sociais sua estrutura é influenciada, ainda que indiretamente, pela política social da Igreja Católica Apostólica Romana.

As lideranças de ambos os movimentos, que são responsáveis pela manutenção de aspectos simbólicos. No caso do FC&P o líder era um jovem e pouco representava da história do movimento que organizara. Já no caso do MEP-VR nota-se o oposto: o líder tinha larga participação em momentos históricos de sua comunidade e com isso não dependia única e exclusivamente no carisma.

Neste caso, o MEP-VR dispunha de uma figura simbólica que fomentava os padrões culturais daquela organização. A criação de uma realidade social através da cultura acontecia de fato no MEP-VR, onde seu líder, intencional ou não intencionalmente, contribuía para a visualização de uma representação social nova. Esse líder, na visão de Morgan, deve assumir um “papel ativo em trazer as nossas realidades à tona, através de vários esquemas representativos mesmo que estas realidades possam logo ter o hábito de se imporem sobre nós” (MORGAN, 1996, p.135).

Durante a fase de observação participante, foi constatado que no caso do movimento de Volta Redonda, a metáfora da cultura não foi simplesmente responsável por uma leitura de criação de representações sociais, mas foi além criando uma representação desejável, que todos os demais membros buscavam como ideal. Justamente o oposto do que ocorre em ambientes empresariais onde a união de seus membros muitas vezes ocorre de modo formal. Nos ambientes (normalmente informais) dos movimentos sociais e de alguns segmentos do terceiro setor, a união entre indivíduos se dá de forma distinta do ambiente formal. Não há nenhuma “carteira de trabalho” que os vincule à instituição, não há nenhum supervisor ou gerente que os “estimule” no trabalho, não há, enfim, nenhum elo formalístico.

Neste aspecto a cultura organizacional, funciona como uma “cola” que integra os membros de um movimento social através de símbolos, sentidos, signos e líderes. Esta “cola” não foi forte suficiente no caso do FC&P, mas foi eficaz no caso do MEP-VR.

Enquanto no FC&P foi desenvolvida uma lógica de organização patriarcal fundada em princípios de instrumentalidade, mecanicista, racionalidade e relação mais utilitarista, o MEP-VR (ainda que também apresentando características patriarcais) conseguiu adotar uma linha mais orgânica. Isso refletiu na organização dos movimentos como se observa nas figuras seguintes:

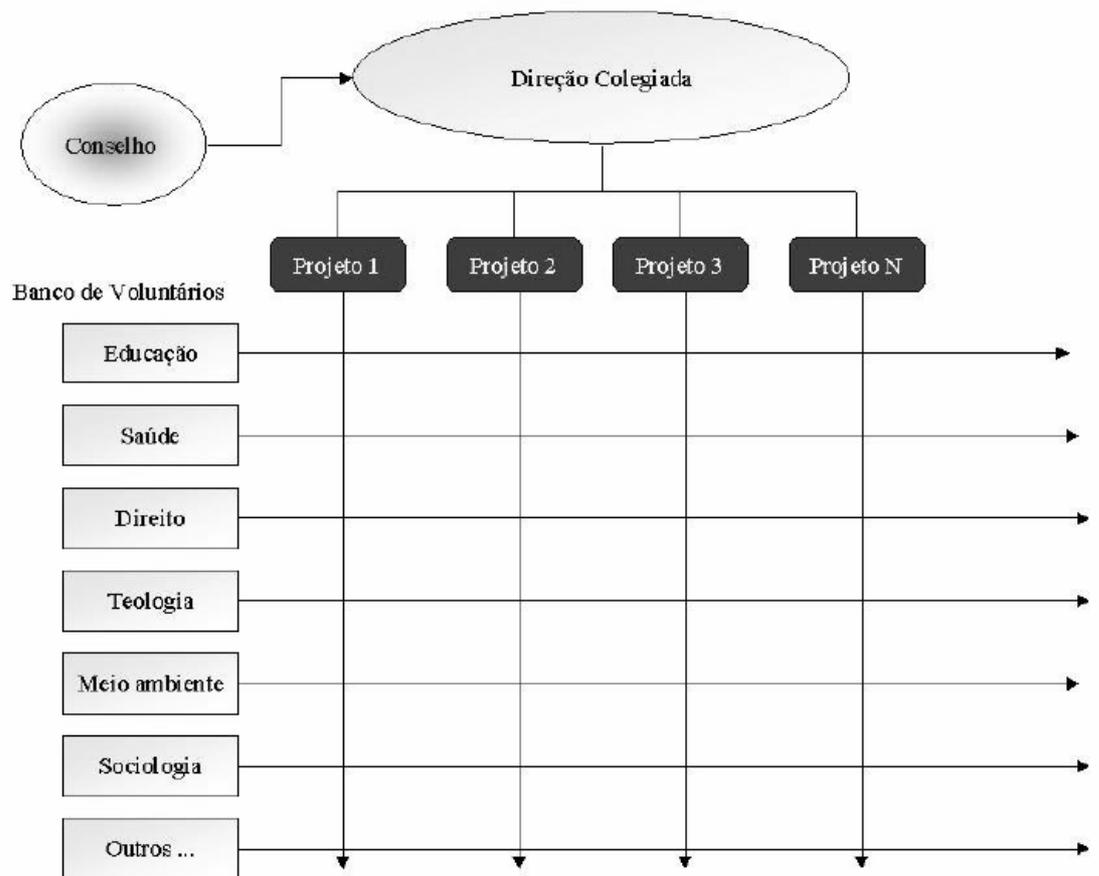


Figura 1: Organização do MEP-VR. Fonte: ABREU, 2005

Já o FC&P seguia um formato de organização mais tradicional, mais mecanicista, como é apresentado na figura 2.

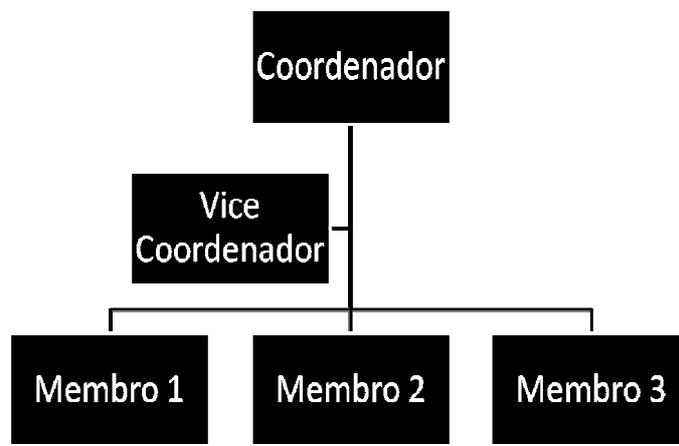


Figura 2: Organização do FC&P. Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4. CONCLUSÃO

Através deste trabalho constou-se que o analisa organizacional pode, se valendo de metáforas organizacionais, observar padrões interessantes de comportamento dos membros de um movimento social, o que conduz a interpretações acerca de padrões de liderança, organização inicial e até apresenta respostas para o fracasso de alguns movimentos.

No caso da metáfora da prisão psíquica percebe-se que houve grande dependência do FC&P à figura do líder, o que foi fatal para o movimento. No caso do MEP-VR tal situação não foi identificada o que garantiu a continuidade do movimento.

Os traços identificados pela cultura organizacional e pela metáfora da cultura de Morgan apontam para um compartilhamento da visão utópica do líder que vai servir de elo aos membros de uma organização informal. Confirma-se a visão de Morgan de que a cultura é “fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem” (MORGAN, 1996, p.135).

No estudo desenvolvido constatou-se que a cultura não é somente uma recriação de um mundo, mas sim a criação de uma nova realidade desejável que funciona como fomentadora de uma transformação da realidade concreta. Toda utopia é uma utopia até que vire realidade.

Com isso, conclui-se que é possível empregar a visão das metáforas organizacionais de Morgan também para organizações do terceiro setor, em especial de movimentos sociais, que constitui importante ferramenta para a análise organizacional deste tipo de instituição.

#### 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, J. C. A. e ABREU, J. A. **Gestão Social, Violência Urbana e Movimentos Sociais: O Caso da Juventude de Resende-RJ.** In: Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Meio Eletrônico. Resende, 2006.

ABREU, J. C. A. **Gestão Social e Transparência Pública: Movimentos Sociais como Agentes de Combate a Corrupção Pública.** In: Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Meio Eletrônico. Resende, 2005.

CNBB. **“Campanha da Fraternidade – Fraternidade e Política: Justiça e Paz de Abraçarão”** Texto Base da Campanha. CNBB, Brasília: 1996. Disponível em [www.cnbb.org.br](http://www.cnbb.org.br) acessado em 08/03/2005.

GOHN, M. G. **Teoria dos movimentos sociais.** Ed. Loyola, São Paulo, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** Ed. Atlas, São Paulo, 1996.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002 (Coleção Reinventar a Emancipação Social: para novos manifestos).

SCHERER-WARREN, I. **“Redes de Movimentos Sociais”** Ed. Loyola, São Paulo, 2005.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações.** Ed. Martin Claret, São Paulo, 2003.