

CAPÍTULO 5

METÁFORAS DA LIDERANÇA NA TERMINOLOGIA EMPRESARIAL NA OBRA “O MONGE E O EXECUTIVO”



<https://doi.org/10.22533/at.ed.053122512025>

Data de submissão: 19/04/2025

Data de aceite: 02/05/2025

Elias Maurício da Silva Rodrigues

Universidade Federal Rural da Amazônia

Capanema – Pará

<http://lattes.cnpq.br/9461369240785888>

RESUMO: Este artigo tem como objetivo descrever como as metáforas se organizam na terminologia usada no discurso da liderança empresarial, utilizando a obra de James Hunter, intitulada “*O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*”, como principal objeto de análise. À luz da teoria da metáfora conceptual (Lakoff e Johnson, 2002) e dos estudos terminológicos (Gaudin, 2003; Faulstich, 2006) o estudo, de caráter documental e bibliográfico, investiga as metáforas presentes no discurso de liderança. A análise conclui que as principais metáforas utilizadas se organizam em torno da conceptualização da empresa como um organismo, refletindo as exigências do mundo contemporâneo por um ambiente empresarial cada vez mais competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Metáforas conceptuais, Terminologia, Liderança

LEADERSHIP METAPHORS IN THE BUSINESS TERMINOLOGY OF *THE SERVANT: A SIMPLE STORY ABOUT THE TRUE ESSENCE OF LEADERSHIP*

ABSTRACT: This article aims to describe how metaphors are organized within the terminology used in the discourse of business leadership, using James Hunter's work “The monk and the executive: a story about the essence of leadership” as the main object of analysis. Grounded in the framework of conceptual metaphor theory (Lakoff & Johnson, 2002) and terminological studies (Gaudin, 2003; Faulstich, 2006), this research—documentary and bibliographic in nature—investigates the metaphorical expressions that shape leadership discourse. The analysis concludes that the most prominent metaphors are structured around the conceptualization of the company as a living organism, reflecting the demands of a contemporary world marked by increasingly competitive corporate environments.

KEYWORDS: Conceptual metaphors; Terminology; Leadership

INTRODUÇÃO

A linguagem é uma “ferramenta” essencial para a construção do conhecimento, sendo por meio dela que os indivíduos compartilham experiências, constroem significados e interagem com o mundo ao seu redor. No contexto organizacional, essa linguagem adquire contornos específicos, especialmente quando associada à terminologia empresarial. Uma análise atenta dessa terminologia revela que grande parte dos conceitos empregados para definir ações, estratégias e relações interpessoais está enraizada em metáforas, que não apenas embelezam o discurso, mas organizam cognitivamente a realidade vivida no ambiente empresarial.

Dentre as abordagens teóricas que se propõem a investigar esse fenômeno, destaca-se a teoria da metáfora conceptual proposta por Lakoff e Johnson (2002), segundo a qual as metáforas não são simples figuras de linguagem, mas mecanismos cognitivos fundamentais para a estruturação do pensamento humano. Essa perspectiva rompe com a visão tradicional da metáfora como ornamento linguístico e a posiciona como um elemento estruturador da experiência e do raciocínio, influenciando diretamente nossas ações e percepções.

No campo dos estudos organizacionais e da liderança, essa teoria tem se mostrado especialmente fecunda, permitindo a identificação de metáforas recorrentes que moldam a forma como os sujeitos concebem e vivenciam o papel do líder. Expressões como “guiar uma equipe”, “remover obstáculos”, “atingir metas”, “enfrentar desafios” ou “comandar um pelotão” são mais do que construções retóricas: são manifestações de modelos metafóricos profundamente arraigados na cultura empresarial.

Nesse contexto, torna-se relevante examinar como as metáforas conceptuais contribuem para a construção discursiva da liderança em textos que se propõem a discutir a essência do ato de liderar. Um exemplo emblemático é o livro *O Monge e o Executivo*, de James C. Hunter, obra que, apesar de seu caráter narrativo e didático, apresenta um rico campo de análise terminológica e metafórica sobre liderança e gestão.

A escolha por essa obra justifica-se pelo fato de que ela é amplamente utilizada em contextos corporativos, acadêmicos e educacionais como referência na formação de lideranças. Sua linguagem acessível, associada a uma narrativa envolvente, oferece um corpus ideal para a investigação das metáforas conceptuais aplicadas ao universo empresarial. A análise da terminologia presente na obra permite compreender como certos conceitos de liderança são articulados por meio de imagens metafóricas recorrentes.

Paralelamente à teoria da metáfora conceptual, a análise aqui proposta dialoga com os estudos da terminologia, especialmente na perspectiva socioterminológica defendida por autores como Gaudin (2003) e Faulstich (2006). Esses autores defendem que os termos não são entidades neutras ou estáticas, mas produtos de contextos históricos, culturais e sociais específicos. Assim, ao analisar a terminologia da liderança presente na obra, busca-se compreender também como os sentidos se constroem socialmente no interior dos discursos especializados.

A linguagem especializada, por sua vez, embora voltada à precisão e à objetividade, não está isenta da presença de metáforas. Ao contrário, é justamente na articulação entre a linguagem técnica e a linguagem figurada que emergem estruturas conceituais poderosas, capazes de transmitir ideias complexas de maneira acessível e mobilizadora. No caso da liderança, isso se torna evidente nas metáforas que associam o líder ao guia de uma jornada, ao comandante em um campo de batalha.

Este artigo, portanto, propõe-se a investigar como metáforas conceptuais organizam a terminologia da liderança no livro *O Monge e o Executivo*. Para tanto, adota-se uma abordagem qualitativa e descritiva, fundamentada na análise de corpus e na observação de contextos linguísticos em que termos-chave aparecem associados a metáforas estruturantes. O uso do software *WordSmith Tools* permitiu levantar os termos mais recorrentes no texto e organizá-los em categorias metafóricas específicas.

A análise dos resultados revelou a predominância de duas metáforas conceptuais centrais: “**A liderança é uma viagem**” e “**A liderança é uma guerra**”. A primeira estrutura o papel do líder como aquele que conduz, orienta e enfrenta obstáculos rumo a um destino comum; a segunda, por sua vez, constrói o líder como estrategista, combatente e figura de autoridade em meio a conflitos e desafios. Ambas coexistem e, por vezes, se complementam, delineando diferentes visões e práticas da liderança no contexto empresarial.

Ao explicitar essas metáforas, o estudo contribui para uma compreensão mais profunda da linguagem da liderança, revelando que os discursos empresariais são moldados por modelos mentais que orientam práticas, comportamentos e crenças no interior das organizações. Compreender tais modelos permite não apenas interpretar o discurso, mas também questionar os valores e pressupostos que o sustentam. Além disso, a pesquisa aponta para a importância da reflexão crítica sobre o papel da linguagem metafórica na formação de lideranças. Ao naturalizar determinadas imagens — como a do líder como guerreiro ou navegador —, o discurso pode acabar reforçando certos estereótipos ou expectativas que nem sempre correspondem às necessidades reais de uma liderança ética, colaborativa e transformadora.

Portanto, este trabalho se insere no esforço de articular os estudos linguísticos e terminológicos com as práticas discursivas da gestão e da liderança, mostrando como a análise metafórica pode lançar luz sobre dimensões simbólicas e cognitivas frequentemente invisibilizadas no cotidiano das organizações. Ao compreender a liderança como um fenômeno discursivo e metaforicamente estruturado, abre-se caminho para formas mais conscientes e críticas de atuação no mundo corporativo.

A TEORIA DA METÁFORA CONCEPTUAL

As metáforas desempenham um papel central na comunicação humana, estando presentes de forma tão intrínseca em nosso cotidiano que, muitas vezes, não percebemos quando as utilizamos em nosso discurso. Segundo Lakoff e Johnson (2002, p. 45), “[...] a metáfora está infiltrada na vida cotidiana, não somente na linguagem, mas também no pensamento e na ação”. Essa afirmação marca uma ruptura com a visão tradicional das metáforas, que as tratava apenas como adornos linguísticos desprovidos de valor cognitivo. Ao contrário, a teoria da metáfora conceptual, proposta por Lakoff e Johnson (2002), avança a ideia de que as metáforas são fenômenos profundamente arraigados em nossa cognição e cultura, influenciando diretamente a forma como pensamos e agimos no mundo.

De acordo com essa perspectiva, as metáforas conceptuais não são meramente expressões literárias, mas processos cognitivos pelos quais uma ideia ou domínio experencial (o “domínio-alvo”) é compreendido em termos de outro, geralmente mais concreto ou familiar (o “domínio-fonte”). Por exemplo, a metáfora conceptual “tempo é dinheiro” não apenas sugere que tempo e dinheiro são comparáveis, mas orientaativamente como as pessoas gerenciam seu tempo como se fosse um recurso financeiro. Essa metáfora é tão profundamente enraizada em nosso sistema conceptual que influencia nossa percepção e organização da experiência diária (LAKOFF; JOHNSON, 2002).

Lakoff e Johnson (2002) classificam as metáforas conceptuais em três tipos principais: **metáforas ontológicas, metáforas orientacionais e metáforas estruturais**. Cada tipo desempenha um papel distinto na maneira como organizamos e compreendemos nossa experiência cotidiana.

As metáforas ontológicas tratam a forma como compreendemos nossas experiências em termos de entidades, substâncias e objetos, permitindo-nos falar sobre fenômenos abstratos como se fossem concretos e tangíveis. Lakoff e Johnson (2002, p. 25) explicam que “nossas experiências com objetos físicos fornecem uma base para uma vasta variedade de conceitos ontológicos”. Um exemplo comum é a metáfora “*A mente é um contêiner*” ou traduzindo para uma linguagem mais atual e tecnológica “*a mente é um HD*”, em que ideias e pensamentos são considerados objetos que podem ser “colocados” ou “retirados” da mente. Essa metáfora facilita a compreensão de processos mentais abstratos, como armazenar informações ou compartilhar pensamentos, utilizando a estrutura familiar de um contêiner ou um *HD* onde se pode armazenar coisas.

Outra metáfora ontológica é “*A emoção é uma força física*”, que permite descrever estados emocionais intensos como forças que agem sobre nós, por exemplo, dizer que alguém foi “atingido pela tristeza”, “levado pela raiva” ou “tomado pela emoção”. Essa metáfora organiza nossas experiências emocionais de uma maneira que torna mais fácil discutir e compreender sentimentos como entidades que podem nos afetar fisicamente.

As metáforas orientacionais estão relacionadas à organização espacial das experiências humanas, estruturando conceitos em termos de orientação no espaço, como “para cima” e “para baixo”, “dentro” e “fora”, “frente” e “trás”. Segundo Lakoff e Johnson (2002, p. 14), “essas metáforas surgem do nosso corpo e da orientação espacial que ele nos fornece”. Um exemplo típico é a metáfora “feliz é para cima; triste é para baixo”. Assim, expressões como “Estou nas alturas” ou “Sinto-me por baixo” exemplificam como associamos estados emocionais positivos com alturas e estados negativos com baixezas, refletindo a experiência física de que estar em pé ou de pé geralmente se correlaciona com estados de saúde e energia.

Essas metáforas orientacionais são fundamentais porque refletem a maneira como nossa experiência física do mundo molda a organização do nosso espaço conceitual. Elas influenciam não apenas a linguagem, mas também a forma como nos movemos e nos posicionamos em relação ao ambiente ao nosso redor, afetando diretamente a maneira como interagimos com o mundo.

As metáforas estruturais envolvem a compreensão de uma entidade ou experiência em termos de outra, mais estruturada e concreta, permitindo uma análise detalhada e complexa de conceitos abstratos. Lakoff e Johnson (2002, p. 61) afirmam que “metáforas estruturais nos permitem usar um domínio familiar de experiência para estruturar um domínio menos familiar”. Um exemplo clássico é a metáfora “Argumento é guerra”. Quando falamos sobre argumentos, utilizamos o vocabulário de guerra, como “atacar”, “defender” ou “vencer uma discussão”. Essa metáfora estrutura o conceito de argumentação em termos de um conflito, o que molda nossa percepção de debates e discussões como batalhas a serem vencidas ou perdidas.

Outra metáfora estrutural significativa é “Tempo é dinheiro”, onde o tempo é conceptualizado em termos monetários. Expressões como “gastar tempo”, “investir tempo” ou “perder tempo” refletem essa metáfora, moldando a forma como gerenciamos nossas vidas e priorizamos nossas atividades diárias. Essa metáfora não apenas organiza nossa compreensão do tempo, mas também influencia comportamentos e atitudes em relação ao trabalho, lazer e produtividade.

As metáforas conceptuais, classificadas por Lakoff e Johnson (2002) em ontológicas, orientacionais e estruturais, desempenham um papel central na maneira como entendemos e interagimos com o mundo. Elas não são apenas artifícios linguísticos, mas refletem processos cognitivos fundamentais que moldam nossa percepção, comportamento e comunicação. Ao reconhecer a presença e a influência dessas metáforas, podemos obter uma compreensão mais profunda de como a linguagem e o pensamento estão interligados em nossa experiência cotidiana.

A teoria da metáfora conceptual no contexto empresarial

A teoria da metáfora conceptual também encontra aplicações significativas no contexto empresarial. O trabalho de Cameron (2003) e Charteris-Black (2004) ampliou as noções de Lakoff e Johnson (2002), demonstrando como as metáforas desempenham um papel crucial na comunicação organizacional, moldando não apenas a linguagem, mas também as práticas e a cultura das empresas.

No âmbito da liderança empresarial, as metáforas desempenham um papel particularmente poderoso na construção de significados e na orientação de práticas de liderança. Lakoff e Johnson (2002) identificaram várias metáforas conceptuais que são centrais para o entendimento da liderança no contexto organizacional.

Uma das metáforas mais impactantes é “A empresa é um organismo”. Nesta metáfora, a empresa é entendida como um ser vivo que deve ser nutrido, protegido e mantido saudável. Isso não apenas reforça a importância da sustentabilidade e do cuidado com os recursos humanos e materiais, mas também sugere que a empresa, assim como um organismo, está sujeita a ciclos de crescimento, estagnação e declínio.

Essa metáfora, como observado por Senge (1990), também implica que as mudanças dentro da empresa devem ser gerenciadas de maneira orgânica, permitindo que a organização se adapte gradualmente às mudanças no ambiente externo, da mesma forma que um organismo se adapta ao seu habitat. Tal abordagem é crucial para líderes que buscam promover uma cultura de inovação contínua e flexibilidade organizacional.

Cornelissen (2005) sugere que, ao conceber uma empresa como um “organismo”, as práticas de liderança e gestão são frequentemente orientadas por ideias de saúde organizacional, crescimento sustentável e adaptação ao ambiente competitivo. Isso cria um entendimento compartilhado dentro da empresa, onde decisões estratégicas são tomadas com base em uma visão que prioriza o equilíbrio e a longevidade da organização, aspectos que são fundamentais para o sucesso empresarial em um mercado global cada vez mais complexo e dinâmico.

Outra metáfora significativa no discurso de liderança é “Liderança é navegação”. Neste caso, o líder é visto como um capitão de navio, guiando sua equipe através das águas muitas vezes turbulentas do mundo dos negócios. Essa metáfora sublinha a necessidade de visão estratégica, habilidades de tomada de decisão e a capacidade de liderar em tempos de incerteza. Kotter (1996) argumenta que essa metáfora é particularmente relevante em tempos de mudança organizacional, onde os líderes são responsáveis por direcionar suas equipes em direção a novos objetivos, frequentemente sob condições desafiadoras.

A metáfora “Liderança é um jogo”, por sua vez, sugere que a liderança envolve competição, regras e táticas, assim como em um esporte ou jogo. Essa metáfora implica uma abordagem estratégica para a liderança, onde o líder deve não apenas motivar e dirigir sua equipe, mas também superar a concorrência e alcançar objetivos específicos. Segundo

Mintzberg (1973), essa metáfora também sugere que o sucesso na liderança depende da capacidade do líder de ler o ambiente competitivo, adaptar estratégias conforme necessário e manter a moral da equipe alta durante o “jogo”.

Essas metáforas demonstram como a linguagem metafórica não apenas descreve, mas também constrói a realidade da liderança no ambiente empresarial, influenciando tanto a teoria quanto a prática de liderar. Através dessas metáforas, a liderança é entendida não apenas como uma função gerencial, mas como um conjunto complexo de habilidades, atitudes e estratégias que devem ser continuamente desenvolvidas e adaptadas ao longo do tempo.

A relação linguagem especializada e linguagem metafórica

A relação entre linguagem especializada e linguagem metafórica revela a complexidade e a riqueza da comunicação humana em contextos diversos. Nesse sentido, os estudos terminológicos, conforme discutidos por Gaudin (2003) e Faulstich (2006), representam uma abordagem inovadora no campo da Terminologia ao enfatizar a importância dos contextos sociais, culturais e históricos na formação e evolução dos termos. Gaudin (2003) argumenta que a terminologia não deve ser vista apenas como uma lista estática de termos técnicos, mas como um fenômeno dinâmico, profundamente enraizado nas práticas e nas interações sociais. Ele propõe que a análise terminológica deve considerar como os termos são utilizados em situações reais de comunicação e como são influenciados por fatores externos, como o poder, a ideologia e as mudanças culturais.

Faulstich (2006) complementa essa visão ao destacar que a terminologia é, antes de tudo, um reflexo das práticas sociais e culturais de uma comunidade, e, portanto, sua análise deve levar em conta as condições sociais de produção e uso dos termos. Ela defende que os estudos terminológicos que priorizam a relação linguagem, sociedade e cultura oferecem uma perspectiva mais abrangente e crítica, que vai além da simples catalogação de termos, para incluir a análise das condições de produção e uso desses termos no contexto social. Para a autora, a terminologia deve ser entendida como um reflexo das dinâmicas sociais e culturais, o que torna essencial considerar a variação e a evolução dos termos ao longo do tempo e em diferentes contextos de uso.

No discurso empresarial, a interação entre linguagem especializada e linguagem metafórica é particularmente significativa. A linguagem especializada é caracterizada por sua especificidade, essencial para descrever processos, produtos e práticas dentro de uma organização. Por outro lado, a linguagem metafórica desempenha um papel igualmente importante, pois permite que conceitos complexos e abstratos sejam comunicados de maneira acessível ao interlocutor. Metáforas no discurso empresarial frequentemente traduzem termos em imagens mais compreensíveis, facilitando a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos e áreas de especialização dentro da empresa.

A relação entre terminologia e metáforas é central na construção de conceitos, especialmente em contextos empresariais. Enquanto a terminologia fornece a especialidade necessária para a comunicação em vários domínios, as metáforas ajudam a moldar a compreensão desses termos ao vinculá-los a experiências e conceitos mais concretos ao nosso cotidiano. Lakoff e Johnson (2002) argumentam que as metáforas não apenas embelezam a linguagem, mas estruturam o pensamento humano, influenciando a maneira como os conceitos são compreendidos e aplicados. Nesse sentido, as metáforas desempenham um papel crucial ao complementar a terminologia, oferecendo uma estrutura conceptual que facilita a internalização e a aplicação dos termos.

Por exemplo, o conceito de “liderança” no contexto empresarial, como já abordamos anteriormente, é frequentemente estruturado por meio de metáforas como “Liderança é navegação”, onde o líder é visto como um capitão que guia sua equipe através de desafios. A terminologia associada a este conceito, como “estratégia”, “visão” e “tomada de decisão”, ganha um significado mais profundo e prático quando enquadrada dentro dessa metáfora. Assim, metáforas e terminologia não operam em isolamento, mas em sinergia, permitindo uma construção mais rica e funcional dos conceitos.

No campo da liderança empresarial, a colaboração entre linguagem especializada e linguagem metafórica é essencial para a construção de conceitos. Metáforas fornecem as estruturas cognitivas que ajudam a organizar e entender os conceitos de liderança, enquanto a terminologia oferece a especificidade necessária para a aplicação prática desses conceitos. Por exemplo, a metáfora “Liderança é um jogo” sugere que a liderança envolve estratégias, táticas e a necessidade de “jogar para ganhar”. Termos técnicos como “planejamento estratégico” e “competitividade” são então contextualizados dentro dessa metáfora, permitindo que os líderes vejam seu papel como uma série de decisões estratégicas que afetam o sucesso da organização.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, foi adotada uma abordagem qualitativa com o objetivo de investigar as metáforas de liderança presentes na obra “*O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*” de James C. Hunter. Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 85), a pesquisa qualitativa “privilegia a análise de processos e interações em contextos específicos, buscando compreender a complexidade das situações estudadas por meio de uma investigação detalhada e descritiva”. Esse tipo de abordagem é especialmente útil quando se deseja explorar aspectos subjetivos e intangíveis dos fenômenos, como percepções, motivações, significados e interpretações dos sujeitos. No contexto da análise do livro *O Monge e o Executivo*, a abordagem qualitativa foi aplicada para investigar as metáforas de liderança presentes no texto. Através de uma leitura detalhada e interpretativa, procurou-se compreender como os conceitos de liderança são construídos e comunicados ao longo da narrativa, levando em consideração o contexto em que os termos e metáforas são empregados.

A pesquisa foi estruturada em duas etapas principais: (1) o levantamento de termos utilizando o *software WordSmith Tools* e (2) a análise desses termos dentro de seus respectivos contextos, com foco na identificação e interpretação das metáforas conceptuais.

Levantamento de termos com *WordSmith Tools*

A primeira etapa da pesquisa consistiu no levantamento de termos-chave presentes no livro digital *O Monge e o Executivo*. Utilizamos o *software WordSmith Tools*, uma ferramenta amplamente reconhecida para análise de corpora, que nos permitiu extrair e quantificar os termos mais recorrentes no texto. Esse levantamento foi essencial para identificar padrões de linguagem e palavras que pudessem estar associadas a metáforas conceptuais de liderança.

A partir dos resultados, selecionamos alguns termos que licenciam à construção do conceito de liderança dentro da narrativa da obra por meio das metáforas conceptuais “Liderança é uma viagem” e “Liderança é uma guerra”.

Análise contextual dos termos e identificação de metáforas

Na segunda etapa da metodologia, realizamos uma análise qualitativa dos termos levantados, investigando-os em seus respectivos contextos para identificar a presença de metáforas conceptuais. Cada termo foi examinado em suas ocorrências no texto, considerando as frases e parágrafos nos quais aparecia, a fim de compreender como esses termos eram utilizados para construir imagens metafóricas da liderança.

A análise foi guiada pela teoria das metáforas conceptuais de Lakoff e Johnson (2002), que nos permitiu interpretar os termos em seu potencial para evocar significados mais profundos por meio de metáforas. Essa análise contextual foi essencial para identificar as metáforas que permeiam o discurso do livro e que contribuem para a construção dos conceitos de liderança apresentados na narrativa. Além disso, permitiu-nos entender como essas metáforas não apenas adornam o texto, mas desempenham um papel ativo na modelagem da percepção do leitor sobre o que significa ser um líder eficaz.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Identificação de metáforas de liderança em “O monge e o executivo”

A partir da teoria da metáfora conceptual de Lakoff e Johnson (2002), que propõe ser nossa maneira de pensar, agir e falar profundamente estruturada por metáforas enraizadas em experiências corporificadas, podemos analisar as metáforas “A LIDERANÇA É UMA VIAGEM” e “A LIDERANÇA É UMA GUERRA” como estruturantes do discurso presente na obra, sendo essas metáforas licenciadas por determinados termos recorrentes no enredo e que funcionam como indicadores do modelo mental ativado pelo texto. Tais expressões — como “trilho”, “pelotão” (ver fichas terminológicas a seguir) dentre outros — revelam que o conceito de liderança não é apenas descrito, mas moldado por estruturas metafóricas que atribuem à experiência de liderar um sentido de deslocamento, combate e enfrentamento.

Termos que licenciam a metáfora “A LIDERANÇA É UMA VIAGEM”

Termo	Trilho
Conceito	Evoca a ideia de caminho fixo e limitado. Dentro da metáfora, indica uma jornada sem flexibilidade, sugerindo que quem não muda está “preso nos trilhos”, ou seja, estagnado no percurso da liderança.
Contexto	<i>“E por isso que, em vez de refletir sobre seus comportamentos e enfrentar a árdua tarefa de mudar seus paradigmas, muitos se contentam em permanecer para sempre paralisados em seus pequenos <<trilhos>>. A diretora fez uma careta: - Um <<trilho>> é uma espécie de caixão sem alças.”</i>

Quadro 1 – Ficga terminológica do termo trilho

Termo	Quebra-mola
Conceito	São elementos típicos de uma estrada ou percurso, e simbolizam as dificuldades ou entraves que surgem na jornada da liderança. A metáfora sugere que o líder ideal é aquele que remove esses obstáculos para si e para os outros.
Contexto	<i>“A enfermeira secundou: - No hospital, eu sempre digo aos meus supervisores que seu trabalho consiste em remover todos obstáculos, todos os entraves, para que os empregados possam ser aos pacientes. Eu lhes digo para se verem como gigantescos niveladores de estradas, removendo todos os <<quebra-molas>> ao longo do caminho. Usando suas palavras, Simeão, remover os obstáculos seria servir às pessoas. - Isso mesmo - o pregador acrescentou. - Infelizmente, muitos gerentes colocam obstáculos em vez de remove-los.”</i>

Quadro 2 – Ficha terminológica do termo quebra-mola

TERMO	Dirigir
CONCEITO	Embora também possa estar relacionado à condução de uma organização, dentro do campo semântico da metáfora, “dirigir” reforça o movimento, o controle de um veículo ao longo de uma jornada.
CONTEXTO	<i>“- Então você tem um modelo que se parece um pouco com este - Simeão anunciou afastando-se do quadro. E perguntou: - Este é um bom modelo ou paradigma para <<dirigir>> uma organização hoje? - Uma coisa é certa — respondeu o sargento um tanto na defensiva. - Este é um modo eficiente de realizar o trabalho! Nossa país alcançou grande projeção usando este estilo. Foi um sucesso durante muito tempo.”</i>

Quadro 3 – Ficha terminológica do termo dirigir

TERMO	Destino
CONCEITO	Dentro da metáfora, o destino representa o ponto de chegada, o objetivo final da jornada de liderança. Está associado ao desenvolvimento do caráter, sugerindo que o percurso do líder é também uma construção pessoal.
CONTEXTO	<i>“Simeão acrescentou: - Liderança e amor são questões ligadas ao caráter. Paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso. Estas são as qualidades construtoras do caráter, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer se quisermos nos tornar líderes de sucesso, que vencem no teste do tempo. A diretora disse: - Peço licença para fazer mais uma citação que me parece aplicar-se ao que estamos vendo: ‘Pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos, hábitos tornam-se caráter, e nosso caráter torna-se nosso <<destino>>’.”</i>

Quadro 4 – Ficha terminológica do termo destino

A metáfora “**A LIDERANÇA É UMA VIAGEM**” estrutura todo o campo conceitual utilizado nos trechos: liderança como algo que exige movimento, superação de barreiras, escolha de rotas, construção de caminhos e, sobretudo, transformação pessoal. Os termos mencionados não são apenas figuras de linguagem; são expressões que revelam como se comprehende e se vivencia a prática da liderança — como uma travessia com início, meio, obstáculos e um destino transformador.

Termos que licenciam a metáfora “LIDERANÇA É UMA GUERRA”:

A partir da perspectiva da metáfora conceptual de Lakoff e Johnson, os trechos fornecidos remetem a outra estrutura metafórica recorrente: **A LIDERANÇA É UMA GUERRA ou A LIDERANÇA É UM CONFRONTO ESTRATÉGICO**, que coexiste com outras metáforas menores que também modelam a compreensão desse conceito complexo. Nessa configuração metafórica, o ambiente empresarial é concebido como um campo de batalha simbólico, no qual o líder assume o papel de comandante responsável por traçar estratégias, neutralizar ameaças, manter a coesão da equipe e garantir vitórias em meio à competitividade. Essa metáfora convoca todo um repertório linguístico associado ao universo militar, como “batalha”, “pelotão”, “eliminar”, “atingir” e “armadilha”, reforçando a ideia de que liderar é, acima de tudo, enfrentar e vencer conflitos, conforme as fichas terminológicas a seguir.

TERMO	Pelotão
CONCEITO	Termo militar, remete à ideia de grupo unido em combate. Aqui, a liderança é compreendida como uma posição em uma hierarquia de guerra, em que o líder protege, comanda e é responsável por seu “time”.
CONTEXTO	<i>“E se você não aceitar esta idéia, tente outra, a de que as pessoas deveriam merecer ‘manifestações de respeito’ justamente por serem do seu time, do seu <<pelotão>>, do seu departamento, da sua família, do seu o que quer que seja. O líder deve ter um interesse especial no sucesso daqueles que lidera.”</i>

Quadro 5 – Ficha terminológica do termo pelotão

TERMO	Batalha
CONCEITO	Licencia diretamente a metáfora da liderança como confronto, em que divergências internas são concebidas como guerras travadas entre adversários dentro da organização.
CONTEXTO	<i>“Eu acreditava que Jay e Kenny arruinariam a companhia com o que eu considerava atitudes da idade da pedra. Eles, por sua vez, acreditavam que havia um comunista secreto querendo entregar a companhia. Meu chefe, Bill - presidente da companhia e amigo pessoal -, pacientemente arbitrava essas <<batalhas>>, algumas ferozes, às vezes ficando do lado deles, às vezes do meu.”</i>

Quadro 6 – Ficha terminológica do termo batalha

TERMO	Armadilha
CONCEITO	Remete a um perigo oculto na trajetória de liderança. Aqui, ser promovido por habilidades técnicas é visto como um engano estratégico, revelando a ideia de que liderar exige mais do que competência técnica — exige estratégia pessoal.
CONTEXTO	<i>“Senti vontade de partilhar um pensamento. - Acho que isso deve estar mudando um pouco, mas a maioria das pessoas é promovida a cargos de liderança por causa de suas aptidões técnicas reveladas no desempenho das tarefas. É uma armadilha contra a qual fui alertado muitas vezes em minha carreira”.</i>

Quadro 7 – Ficha terminológica do termo armadilha

TERMO	Atingir
CONCEITO	O uso do verbo “ atingir ” revela uma metáfora conceptual que estrutura o pensamento sobre objetivos como alvos em um campo de ação, aproximando-se semanticamente do campo da guerra ou do confronto estratégico. Essa escolha lexical não é neutra: ela molda a forma como concebemos o sucesso — não como uma construção gradual, mas como um ato pontual de conquista , muitas vezes competitivo e calculado.
CONTEXTO	<i>“Após vinte minutos chegamos consensualmente a esta definição: Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando <<atingir>> aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.”</i>

Quadro 8 – Ficha terminológica do termo atingir

TERMO	Eliminar
CONCEITO	O uso do termo “ elimino ” revela a liderança como uma prática de seleção combativa , em que a exclusão de elementos “fracos” ou “não engajados” é naturalizada como uma tática necessária para o sucesso. A metáfora conceptual A LIDERANÇA É UMA GUERRA se reafirma aqui com força, estruturando um modelo de gestão baseado em combate interno, hierarquia rígida e eficiência militarizada .
CONTEXTO	“ <i>A treinadora acrescentou: - A maioria de vocês já ouviu falar de Lou Holtz, o famoso ex-treinador de futebol. Holtz é famoso por sua capacidade de gerar grande entusiasmo nos times que treina. E não é só com os jogadores. Ele consegue entusiasmar a equipe toda - treinadores, secretárias, assistentes, até os mensageiros. Conta-se que uma vez um repórter lhe perguntou: "Como você consegue ter todos tão entusiasmados em seu time?" Lou Holtz respondeu: 'É muito simples. Eu <>elimino>> os que não são.</i> ”

Quadro 9 – Ficha terminológica do termo eliminar

Sob a ótica da teoria da metáfora conceptual de Lakoff e Johnson (2002), os excertos analisados remetem a uma estrutura metafórica recorrente no discurso de liderança: “**Liderança é uma guerra**” ou “**Liderança é um confronto estratégico**”. Essa metáfora principal não atua isoladamente, mas articula-se a outras metáforas secundárias que reforçam a ideia de que liderar implica tomar decisões em cenários de tensão, combate e enfrentamento, tanto interno quanto externo à organização. Tal estrutura metafórica molda o papel do líder como estrategista, comandante ou guerreiro, capaz de identificar ameaças, proteger sua equipe e eliminar o que for considerado disfuncional ou enfraquecedor do grupo.

Um exemplo contundente dessa metáfora ocorre no uso do verbo “**eliminar**”, empregado no contexto de uma fala que se refere à exclusão de membros desmotivados da equipe. A escolha lexical não é neutra: ao utilizar “eliminar”, o discurso associa o líder a uma figura combativa, cuja autoridade é validada pela capacidade de manter a “eficiência operacional” do grupo por meio da retirada de elementos considerados incompatíveis com os objetivos coletivos. Essa ação remete diretamente ao domínio da guerra ou dos esportes competitivos, em que eliminar o adversário é condição para o progresso ou a vitória. Assim, o campo semântico da exclusão é moldado por uma lógica de seleção combativa, na qual o sucesso está condicionado à manutenção de uma tropa enxuta, motivada e funcional.

Além disso, essa metáfora revela aspectos ideológicos subjacentes à concepção de liderança pautada na performance e no alto rendimento. O uso de “eliminar” contribui para naturalizar a ideia de que liderar é remover o “problema” humano com a mesma racionalidade com que se elimina um obstáculo técnico. Tal visão reduz a complexidade das relações interpessoais a um cálculo estratégico, transformando o ambiente organizacional em um campo de batalha onde não há espaço para fragilidades ou desacordos. Essa representação da liderança, embora eficaz em contextos de alta exigência e pressão, também levanta questões éticas importantes sobre inclusão, empatia e gestão de pessoas em ambientes corporativos.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu demonstrar que as metáforas desempenham um papel estruturante na construção do conceito de liderança empresarial, especialmente quando analisadas à luz da teoria da metáfora conceptual de Lakoff e Johnson (2002). Longe de constituírem meros adornos linguísticos, as metáforas analisadas revelam-se como verdadeiros instrumentos cognitivos que modelam o pensamento e orientam a ação no ambiente organizacional.

A análise da obra “O Monge e o Executivo”, de James C. Hunter, evidenciou duas metáforas principais que organizam o discurso sobre liderança: **“A liderança é uma viagem”** e **“A liderança é uma guerra”**. Ambas operam como esquemas conceptuais que dão forma à experiência e à compreensão do ato de liderar. Termos como “trilho”, “caminho”, “destino”, “batalha”, “eliminar” e “atingir” não são utilizados ao acaso, mas ativam modelos mentais compartilhados que dão inteligibilidade às práticas de liderança.

A metáfora da “liderança é uma viagem” estrutura a liderança como um processo contínuo de transformação e deslocamento, no qual o líder assume o papel de guia, condutor ou navegador. Essa metáfora carrega consigo a ideia de progresso, metas e superação de obstáculos, o que se alinha às expectativas contemporâneas de uma liderança voltada ao desenvolvimento pessoal e organizacional.

Por sua vez, a metáfora da guerra insere a liderança em um cenário de conflito, estratégia e competição. Nesse domínio metafórico, o líder aparece como comandante, responsável por tomar decisões rápidas, eliminar ameaças internas e garantir o sucesso frente a um ambiente competitivo. Essa metáfora revela uma concepção mais agressiva e hierárquica da liderança, centrada na eficácia, na disciplina e na seleção dos “mais fortes”.

O uso de ferramentas de linguística de corpus, como o WordSmith Tools, foi fundamental para identificar os termos mais recorrentes e relevantes no texto analisado. A combinação entre tecnologia e análise qualitativa permitiu não apenas mapear as ocorrências lexicais, mas também interpretá-las dentro de seus contextos, evidenciando as estruturas metafóricas subjacentes.

No plano teórico, o estudo dialogou com os aportes da terminologia contemporânea (Gaudin, 2003; Faulstich, 2006), destacando a intersecção entre linguagem especializada e linguagem metafórica no discurso empresarial. Essa interação confirma que a terminologia não é neutra nem estática, mas profundamente influenciada por práticas sociais, culturais e cognitivas que se manifestam por meio de metáforas.

Desse modo, a análise da obra de Hunter revelou que as metáforas conceptuais não apenas traduzem ou explicam a liderança, mas a constroem discursivamente. Elas organizam o pensamento dos leitores, naturalizam certas ideias e orientam expectativas quanto ao comportamento ideal do líder, ao papel das equipes e à dinâmica das organizações.

Assim, a metáfora, enquanto mecanismo cognitivo e discursivo, é central para a compreensão da liderança na contemporaneidade. A partir do caso analisado, evidencia-se que compreender as metáforas que estruturam os discursos empresariais é uma estratégia eficaz para decifrar as concepções, valores e práticas que sustentam os modelos atuais de gestão. Estudos futuros poderão aprofundar essa perspectiva, analisando outras obras, discursos institucionais ou contextos empresariais diversos, ampliando assim o campo de investigação sobre a relação entre terminologia, metáfora e gestão de liderança.

REFERÊNCIA

CAMERON, Lynne J. *Metaphor in Educational Discourse*. London: Continuum, 2003.

CHARTERIS-BLACK, Jonathan. *Corpus Approaches to Critical Metaphor Analysis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.

CORNELISSEN, Joep P. *Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory*. Academy of Management Review, v. 30, n. 4, p. 751-764, 2005.

FAULSTICH, Enilde. *A Socioterminologia na comunicação científica e técnica*. Ciência e Cultura (Terminologia/Artigos). São Paulo: vol. 58, n.2, pp. 27-31, 2006.

GAUDIN, Jean Pierre. *Socioterminologie: une autre approche de la terminologie*. Paris: Duculot, 2003.

HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

LAKOFF, George; JOHNSON, Mark. *Metáforas da vida cotidiana*. São Paulo: Merado das Letras, 2002.

MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.

SARDINHA, Tony Berber. *Linguística de Corpus*. São Paulo: Manole, 2007.

SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.