

## LIQUIDAÇÃO DE METÁFORAS

Autora: Mônica McAllister

### RESUMO

Este ensaio consiste numa reflexão sobre a metáfora no campo dos estudos organizacionais, na perspectiva tanto da inovação do conhecimento sobre a organização, quanto da mudança organizacional. Considera-se que a metáfora figura hoje como um obstáculo aparentemente intransponível, dada a grandeza de sua difusão, em se constatando que as metáforas são amplamente utilizadas por pesquisadores, professores, alunos e profissionais impedindo que estes conheçam de fato a realidade organizacional e possam descobrir e realizar o novo. Trata-se de uma tomada de posição contra a metáfora e contra o método que consiste na utilização desta para pensar e agir sobre as organizações.

### INTRODUÇÃO: ENTRE “FAZER COMPRAS” E “FAZER CIÊNCIA”

O livro *Imagens da Organização* (1988), escrito por Morgan, difunde o conceito de metáfora, enquanto a forma de pensar e ver que permeia o entendimento do mundo organizacional (Morgan, 1996).

Este livro foi publicado cerca de uma década após a publicação do livro *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (1979), escrito por Burrell e Morgan, onde se desenvolve o conceito de paradigma como um modo de ver e estudar as organizações que é compartilhado por uma comunidade de cientistas, marcada por uma linguagem conceitual comum e uma postura verdadeiramente defensiva em relação a outras comunidades (Burrell, 1996).

Em ambos os livros procura-se sistematizar o campo dos estudos organizacionais, sendo que enquanto Burrell e Morgan reduzem o campo a quatro paradigmas, “mutualmente exclusivos” e inseridos na ciência social, Morgan, então sozinho, representa este campo em oito metáforas, não explicitamente inseridas na ciência social e sujeitas a serem modificadas por combinação ou criação.

Segundo Burrell (1996), antes de escrever o livro *Imagens das Organizações*, Morgan desenvolve uma tese de doutorado cuja questão central é a importância da metáfora como um modo de ver o mundo dentro de cada paradigma, donde se deduz que as metáforas são originalmente partes integrantes de determinados paradigmas e, como eles, irredutíveis entre si e pertencentes à ciência social.

Ainda segundo Burrell (1996), após a conclusão do doutorado e já na elaboração do referido livro, Morgan desvia-se de suas idéias originais fazendo da metáfora um veículo através do qual os paradigmas são ampliados e atualizados na mente dos teóricos, isto principalmente porque as metáforas tonam-se redutíveis entre si.

Na percepção de Burrell (1996), a sistematização do campo dos estudos organizacionais através das metáforas fazem deste um “supermercado de idéias”, quer estas metáforas sejam partes integrantes de paradigmas ou não. Quando a sistematização é feita por metáforas que integram paradigmas, esta sistematização é, na prática, uma sistematização por paradigmas

que são as idéias dispostas em seções adequadas ao atendimento de comunidades específicas. Quando a sistematização é feita por metáforas propriamente ditas, a despeito de paradigmas, as idéias são metáforas espalhadas nas prateleiras à mercê de ávidos compradores.

Nos dois casos, pressupõe-se uma sistematização de conhecimentos antes produzidos e acumulados para serem aplicados na produção e acumulação de outros conhecimentos. Consequentemente, estudar organizações consiste em, para uns poucos iluminados, “participar da criação do supermercado”, e, para a grande maioria, “fazer compras”, o que é dinamizado com o advento das metáforas, tendo em vista a diversificação e o aumento da quantidade de produtos nas prateleiras.

No início do século XX, Peirce<sup>1</sup> (1980) utiliza uma imagem bastante semelhante a do “supermercado de idéias” para conceituar uma falsa ciência, caracterizando-a como uma sistematização de conhecimentos determinados, catalogados, colocados “em prateleiras nas mentes dos cientistas”, dispostos “ao alcance”, sendo arranjados de maneira a se adequarem às conveniências dos próprios cientistas e podendo ser apenas “aplicados” (Peirce, 1980).

Peirce (1980) argumenta que se o conhecimento “passa a constituir objeto de ciência é porque chegou o momento em que deve sofrer um processo de purificação ou de transformação”, o que caracteriza a “ciência propriamente dita”, ocupada “principalmente de conjecturas que estão em processo de serem estruturadas ou testadas”. Trata-se de um “processo vivo” e a “vida ..... reside na vontade de conhecer” e não na “vontade de provar a verdade de uma opinião particular ou de um modo geral de conceber as coisas”, isto é, “ciência é uma busca realizada por homens vivos e sua característica mais marcante é que quando ela é genuína está permanentemente em um estado de metabolismo e crescimento”.

Diante da ciência como “processo vivo”, ressalta Peirce (1980), o que se configura é um “futuro indefinido” e, assim sendo, as classificações das ciências são na maioria das vezes classificações de conhecimentos sistematizados conforme a “esperança” de quem classifica, tendo-se “apenas que olhar superficialmente a lista dos periódicos científicos e a lista das sociedades científicas” para “encontrar as famílias da ciência”.

Em última instância, Peirce (1980) sugere que a preocupação da “falsa ciência” de “ser ciência” tem uma importância menor em comparação ao “fazer ciência”, razão da “ciência propriamente dita”, defendendo o rompimento com o conhecimento estabelecido e sistematizado, de modo a favorecer a descoberta e incorporação do conhecimento novo, ao que comenta: “Dar um livre curso à imaginação, não se pode duvidar, é um prelúdio inevitável e, provavelmente, até mesmo um útil prelúdio à ciência propriamente dita”.

Este “fazer ciência” é também defendido por Feyerabend (1989) para quem “a ciência é um empreendimento essencialmente anárquico”: “Isso é demonstrado seja pelo exame de episódios históricos, seja pela análise da relação entre idéia e ação. O único princípio que não inibe o progresso é : *tudo vale*. A condição de coerência, por força da qual se exige que as hipóteses novas se ajustem a *teorias* aceitas, é desarrazoada, pois preserva a *teoria* mais antiga e não a melhor. Hipóteses que contradizem teorias bem assentadas proporcionam-nos evidência impossível de obter por outra forma. A proliferação de teorias é benéfica para a ciência, ao passo que a uniformidade lhe debilita o poder crítico. A uniformidade, além disso, ameaça o livre desenvolvimento do indivíduo. .... Existindo a ciência, a razão não pode reinar universalmente, nem a sem-razão pode ver-se excluída. Esse traço da ciência pede uma epistemologia anárquica”.

---

<sup>1</sup> Charles Sanders Peirce (1839-1914), filósofo norte-americano.

Ora, para este ensaio não interessa se os estudos organizacionais são ou não considerados como “ciência”, se têm “família”. Quanto a isto, considera-se um avanço o fato do livro *Imagens das Organizações* não conservar, para a metáfora, a bandeira da “ciência social” tão ostensivamente empunhada frente ao paradigma no livro *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*.

Interessa para este ensaio o “fazer ciência” no campo dos estudos organizacionais e, particularmente, o papel que a metáfora desempenha na inovação do conhecimento sobre o objeto organização. Questiona-se pois em que medida a metáfora, ao promover a relatividade, a pluralidade e a dinâmica do processo cognitivo, consegue romper com o conhecimento estabelecido e sistematizado e facultar a inovação do conhecimento.

O que se infere é que a metáfora, que adentrou o mundo organizacional acadêmico e profissional como um instrumento de inovação do conhecimento sobre a organização e, em paralelo, de mudança organizacional, figura hoje como um obstáculo aparentemente intransponível dada a grandeza de sua difusão, em se constatando que as metáforas permeiam a mente de pesquisadores, professores, alunos e profissionais impedindo que estes exercitem a relação direta para com a organização e possam descobrir e realizar o novo.

Trata-se de uma tomada de posição contra a metáfora e, em última instância, numa alusão a Feyerabend (1989), contra o método que consiste na utilização de metáforas para pensar e agir sobre as organizações, o que paradoxalmente é desenvolvido com o apoio de metáforas, isto porque se acredita que estas figuras de linguagem possam ser úteis para a expressão verbal.

#### UM SUPERMERCADO DE METÁFORAS

No campo dos estudos organizacionais há pelo menos três tipos de conhecimento, enquanto resultante da relação entre o sujeito - integrante do meio acadêmico ou profissional, ou ainda de ambos - e o objeto organização, quais sejam: o conhecimento linear da realidade organizacional, porque igual a uma outra realidade conhecida anteriormente, sendo a organização previsível e passível de ser concebida na sua totalidade; o conhecimento estruturado da realidade organizacional, porque sujeito a uma ordem geral e conhecida, sendo a organização previsível e passível de ser concebida na sua totalidade, através de suas partes representativas e estruturais; e o conhecimento fragmentado da realidade organizacional, não havendo qualquer possibilidade de previsão ou concepção da totalidade da organização. Estes conhecimentos são aqui representados respectivamente pelas metáforas: “organização é”, “organização provavelmente é” e “organização pode ser”. (Ver Quadro 1)

Quadro 1: Metáforas do Conhecimento sobre a Organização

“organização é”	“organização provavelmente é”	“organização pode ser”.
conhecimento linear da realidade organizacional, porque igual a uma outra realidade conhecida anteriormente, sendo a organização previsível e passível de ser concebida na sua totalidade	conhecimento estruturado da realidade organizacional, porque sujeito a uma ordem geral e conhecida, sendo a organização previsível e passível de ser concebida na sua totalidade	conhecimento fragmentado da realidade organizacional, não havendo qualquer possibilidade de previsão ou concepção da totalidade da organização.

Para uma melhor compreensão destes tipos de conhecimento recorre-se à metáfora de labirinto indicada por Eco (1980), uma metáfora que se desdobra nas três metáforas a seguir: “labirinto de Cnosso”, “labirinto de Irrweg” e, na ausência de um nome específico, “labirinto de Eco”. (Ver Quadro 2)

Quadro 2: Metáforas de Labirinto

Labirinto de Cnosso	Labirinto de Irrweg	Labirinto de Eco
Desenrola-se em um único fio.	Os fios se estruturam em árvore.	Configura-se em um modelo de rede onde “cada ponto pode ter conexão com qualquer outro ponto”.
É “unicursal” e o fio de Ariadna “nada mais é que o próprio labirinto”. Seu percurso “leva sempre para onde deve e não pode deixar de levar” e “assim que se entra, a única coisa que se pode fazer é chegar ao centro (e do centro só o que se pode fazer é encontrar a saída)”. Neste contexto assim ordenado, o Minotauro é incidental, figurando só para tornar a aventura interessante.	O labirinto de Irrweg oferece “escolhas alternativas. Nele “todos os percursos levam a um ponto morto, exceto um que leva à saída”, consistindo em um todo estruturado.	“Pode ser finito ou (contanto que tenha possibilidade de expandir-se) infinito. Em ambos os casos, dado que cada um dos seus pontos pode ser ligado a qualquer outro ponto, e o processo de conexão é também um processo contínuo de correção de conexões, seria sempre ilimitado, porque a sua estrutura seria diferente do que era um momento antes e cada vez se poderia percorrê-lo segundo linhas diferentes”.
Tem “um interior (seu próprio emaranhamento) e um exterior, no qual se entra e rumo ao qual se sai”.	Tem “um interior (seu próprio emaranhamento) e um exterior, no qual se entra e rumo ao qual se sai”	É todo ele um emaranhado e nada existe além dele.

Fonte: Eco, 1989.

O conhecimento do tipo “organização é” corresponde ao labirinto de Cnosso, que é “unicursal”, pois o fio de Ariadna “nada mais é que o próprio labirinto”. Deste modo, o percurso “leva sempre para onde deve e não pode deixar de levar” e “assim que se entra, a única coisa que se pode fazer é chegar ao centro (e do centro só o que se pode fazer é encontrar a saída)” (Eco, 1989).

O conhecimento do tipo “organização provavelmente é” corresponde ao labirinto de Irrweg, o que oferece “escolhas alternativas” e onde “todos os percursos levam a um ponto morto, exceto um que leva à saída”, consistindo em um todo estruturado (Eco, 1989).

O conhecimento do tipo “organização pode ser” corresponde ao labirinto de Eco. Ao contrário dos labirintos de Cnosso e Irrweg, que têm “um interior (seu próprio emaranhamento) e um exterior, no qual se entra e rumo ao qual se sai”, o terceiro labirinto, o de Eco, é todo ele um emaranhado e nada existe além dele. O labirinto de Eco conforma-se no modelo de rede onde “cada ponto pode ter conexão com qualquer outro ponto”, diverso portanto do labirinto de Cnosso, que se desenrola em um único fio, e do labirinto de Irrweg, cujos fios se estruturam em árvore (Eco, 1989).

Ressalta-se que o labirinto de Eco, embora possa “ser finito ou (contanto que tenha possibilidade de expandir-se) infinito”, é “sempre ilimitado”, porque “cada um dos seus pontos pode ser ligado a qualquer outro ponto, e o processo de conexão é também um processo contínuo de correção de conexões”, sendo assim “diferente do que era um momento antes e cada vez se poderia percorrê-lo segundo linhas diferentes” (Eco, 1989).

A diferenciação da realidade do labirinto de Eco implica numa correção contínua da “imagem que dele se cria”. Toda a imagem desse labirinto é provisória e parcial, ou seja, “uma mera hipótese a respeito da globalidade”, o que faculta a concepção de imagens locais, até mesmo segundo o modelo de árvore, “contanto que se saiba tratar-se de uma ficção devida a razões de comodidade provisória” (Eco, 1989).

Para Morgan (1996) as “teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas”, “todas as teorias organizacionais são ideológicas na sua essência no sentido de que procuram fornecer perspectivas apenas parciais das organizações” e, conseqüentemente, “qualquer abordagem realista da análise organizacional deve ser iniciada a partir da premissa de que organizações podem ser muitas ao mesmo tempo”.

Nesta perspectiva, metáfora é um conhecimento do tipo “organização provavelmente é”, isto é, um conhecimento que corresponde a uma parte da realidade organizacional, o que pressupõe uma totalidade, uma ordem geral ou uma estrutura, a exemplo do labirinto de Irrweg, passível de apreensão, ainda que de modo parcial, e conseqüentemente previsível.

Vale enfatizar que, na tentativa de superar a parcialidade da metáfora e ampliar a apreensão da realidade organizacional, Morgan (1996) propõe que se utilizem as metáforas existentes e que, se necessário, se criem outras como “um meio para ampliar os ... processos de reflexão, de tal forma que possibilite ler a mesma situação de múltiplas perspectivas e de maneira crítica, bem como devidamente informada”.

Por outro lado, a metáfora é, conforme explicita Morgan (1996), “modelo de compreensão” e “modelo de ação”: “o ponto importante é que as luzes de toda as metáforas *podem* ser usadas de modo prescritivo [sic]”, “cada metáfora possui sua própria injunção ou direção” e, ainda “diferentes metáforas podem ser utilizadas em diferentes situações e de acordo com a perspectiva que se deseja para compreender e agir em relação a estas situações”.

Sob o propósito de refletir a metáfora como “modelo de compreensão”, recorre-se às metáforas Dicionário e Enciclopédia, também sugeridas por Eco (1989), respectivamente associadas aos conhecimentos do tipo “organização provavelmente é”, representado pelo labirinto de Irrweg, e “organização pode ser”, representado pelo labirinto de Eco. Abandona-se então o conhecimento do tipo “organização é”, representado pelo labirinto de Cnosso, pela contradição que contém ao negar a sua própria natureza de conhecimento, como se fora a realidade organizacional em si. (Ver Quadro 3)

Quadro 3: Síntese das Relações entre as Metáforas

“organização é”	“organização provavelmente é”	“organização pode ser”
Labirinto de Cnosso.	Labirinto de Irrweg	Labirinto de Eco
—	Dicionário	Enciclopédia

Segundo Eco (1989), o Dicionário opera com um “mundo-modelo”, supostamente “susceptível a certas transformações que, pantografadas no momento certo, prevêm, sugerem, permitem, estimulam transformações do mundo natural (mesmo que este último, já que estabelecido, não seja conhecido em toda sua complexidade estrutural)”, enquanto “[a] Enciclopédia não fornece um modelo completo de racionalidade (não reflete de modo único um universo ordenado) mas fornece regras para combinar a cada passo as condições que nos permitam usar a linguagem para dar sentido - segundo algum critério provisório de ordem - a um mundo desordenado (ou cujos critérios de ordem nos fogem)”. (Ver Quadro 4)

Quadro 4: Metáfora do Dicionário e Metáfora da Enciclopédia

Dicionário	Enciclopédia
“Mundo-modelo”, supostamente “suscetível a certas transformações que, pantografadas no momento certo, prevêm, sugerem, permitem, estimulam transformações do mundo natural (mesmo que este último, já que estabelecido, não seja conhecido em toda sua complexidade estrutural)”.	“Não fornece um modelo completo de racionalidade (não reflete de modo único um universo ordenado) mas fornece regras para combinar a cada passo as condições que nos permitam usar a linguagem para dar sentido - segundo algum critério provisório de ordem - a um mundo desordenado (ou cujos critérios de ordem nos fogem)”.

Fonte: Eco, 1989

Eco (1989) demonstra que a “idéia teórica de um Dicionário é irrealizável” fazendo ver que a árvore “explode numa poeira de diferenças, num turbilhão infinito de acidentes, numa rede não hierarquizável de *qualia*”, pois mesmo na intenção de um Dicionário, realizam-se irremediavelmente Enciclopédias porque impostas, como compulsão bruta, pelo próprio processo de construção do pensamento.

Dito por Eco (1989): “O Dicionário (porque é como tal que a árvore nos interessa hoje, e podemos olhar com imparcialidade para a ‘fissão’ de um universo neoplatônico) se dissolve necessariamente, por força interior, numa galáxia potencialmente desordenada e ilimitada de elementos de conhecimento do mundo. Torna-se, portanto, uma Enciclopédia, e o faz porque de fato era uma Enciclopédia que se ignorava, ou seja, um artifício excogitado para mascarar a inevitabilidade da Enciclopédia”.

As metáforas são como verbetes de Dicionário que se configuram num mapa através do qual se desvenda a realidade organizacional representada pelo labirinto de Irrweg, isto na crença de, na semelhança, na identidade, na soma das partes e na estruturação do “mundo-modelo”, movimentar-se entre a probabilidade e a certeza.

De modo contrário, o que aqui se propõe é o abandono estratégico das metáforas, isoladas ou em conjunto, em favor da experimentação das realidades organizacionais, caso a caso, tendo como parâmetros, como sugere Eco (1989), apenas “critérios provisórios de ordem” - hipóteses descartáveis ao menor indício do inusitado -, combinando “a cada passo as condições que ... permitem usar a linguagem para dar sentido”, isto é, realizando a Enciclopédia. Posicionando-se contra a metáfora, propõe-se conhecer uma realidade como se percorre o labirinto de Eco, onde o conhecimento é sempre diferenciado e se produz continuamente na relação entre sujeito, circunstanciado, e objeto, sendo assim parcial, dinâmico e, antes, falível.

#### CONCLUSÃO: CONTRA A METÁFORA E CONTRA O MÉTODO

As metáforas “organização provavelmente é”, labirinto de Irrweg e Dicionário expressam verbalmente a produção do conhecimento no campo dos estudos organizacionais que se realiza mediante metáfora, enquanto as metáforas “organização pode ser”, labirinto de Eco e Enciclopédia expressam verbalmente uma produção de conhecimento que se realiza,

estrategicamente, na ausência da mesma. Neste sentido estas últimas metáforas são, mais exatamente, contra-metáforas. (Ver Quadro 5)

Quadro 5: Síntese das Metáforas e Contra-Metáforas

Metáforas	Contra-Metáforas
“organização provavelmente é” - que representa um conhecimento estruturado da realidade organizacional, porque sujeito a uma ordem geral e conhecida, sendo a organização previsível e passível de ser concebida na sua totalidade, através de suas partes representativas e estruturais.	“organização pode ser” - que representa um conhecimento fragmentado da realidade organizacional, não havendo qualquer possibilidade de previsão ou concepção da totalidade da organização.
Labirinto de Irrweg - se estrutura em árvore; oferece “escolhas alternativas; nele “todos os percursos levam a um ponto morto, exceto um que leva à saída”; consistindo em um todo estruturado; tem “um interior (seu próprio emaranhamento) e um exterior, no qual se entra e rumo ao qual se sai” (Eco, 1989).	Labirinto de Eco - configura-se em um modelo de rede onde “cada ponto pode ter conexão com qualquer outro ponto”; “pode ser finito ou (contanto que tenha possibilidade de expandir-se) infinito”; é “sempre ilimitado, porque a sua estrutura seria diferente do que era um momento antes e cada vez se poderia percorrê-lo segundo linhas diferentes”; “é todo ele um emaranhado e nada existe além dele” (Eco, 1989).
Dicionário “mundo-modelo”, supostamente “susceptível a certas transformações que, pantografadas no momento certo, prevêm, sugerem, permitem, estimulam transformações do mundo natural (mesmo que este último, já que estabelecido, não seja conhecido em toda sua complexidade estrutural)” (Eco, 1989).	Enciclopédia “Não fornece um modelo completo de racionalidade (não reflete de modo único um universo ordenado) mas fornece regras para combinar a cada passo as condições que nos permitam usar a linguagem para dar sentido - segundo algum critério provisório de ordem - a um mundo desordenado (ou cujos critérios de ordem nos fogem)” (Eco, 1989).

Produzir conhecimento mediante metáfora implica em assumir, antes, um conhecimento genérico, provável e estabelecido sobre a realidade organizacional, na sua totalidade, e, depois, aplicá-lo no reconhecimento de uma realidade organizacional específica, assim determinada, para, em última instância, confirmar o conhecimento anteriormente representado pela metáfora adotada.

Em contrapartida, produzir conhecimento na ausência de metáfora implica associar um conhecimento, embora anteriormente produzido, parcial, possível e falível, ao conhecimento que se produz no momento da relação entre o sujeito e o objeto-organização.

A produção de conhecimento mediante metáfora, como de qualquer conhecimento genérico, provável e estabelecido, e, de modo oposto, na ausência de metáfora, isto é, por associação de conhecimentos parciais, possíveis e falíveis, são traduzidas respectivamente como “fazer compras” e “fazer ciência”.

O supermercado de metáforas, no que se transformou o campo dos estudos organizacionais, tem as prateleiras repletas de conhecimentos enganosamente anunciados como científicos, tendo sido estes produzidos e distribuídos por alguns poucos iluminados, que participaram da criação do referido supermercado, e estando estes à disposição da grande maioria de compradores, que os aplicam efusivamente no reconhecimento de suas realidades organizacionais.

Ao se sugerir a implosão deste supermercado de metáforas, propõe-se uma produção de conhecimento que não se fundamenta no solo firme da probabilidade, bem como não visa contribuir para a manutenção e acumulação do conhecimento. Trata-se de produzir

conhecimento no espaço fluido da plausibilidade e pela simples vontade de inovar, numa prática científica absolutamente anárquica.

O que distingue a produção de conhecimento mediante metáfora da produção de conhecimento na ausência de metáfora e de qualquer conhecimento do tipo é o modo pelo qual este conhecimento se processa, ou seja, o método, que favorece ou dificulta a inovação do próprio conhecimento.

O método de aplicar metáforas para o conhecimento da realidade organizacional condiciona este conhecimento ao que é conhecido anteriormente, dificultando a sua inovação, enquanto que evitar estrategicamente a utilização de conhecimentos do tipo da metáfora favorece a descoberta e realização do novo.

Contra o método que consiste na utilização de metáforas para pensar as organizações e absolutamente a favor que se pense de modo anárquico - o que, a contragosto de Feyerabend, é uma questão de método - , sugere-se, em paralelo, uma prática também anárquica em prol da mudança organizacional.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, Howard E. *Incommensurable Paradigms? Vital Signs from Three Perspectives*. In: REED, Michael, HUGHES, Michael. (Organizadores) ***Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analyses***. London: Sage, 1994. p.17-45.
- ALONSO, Carlos Egídio et al. **Semiótica**. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo - FAUUSP, s.d. Manual de Leitura AUP 415 e AUP 406.
- ALVESSON, Mats. *The Play of Metaphors*. In: HASSARD, John, PARKER, Martin. ***Postmodernism and organizations***. London: Sage, 1994. p. 114-131.
- BURREL, G., *Normal Sciences, Paradigms, Metaphores and Genealogies of Analysis*. In: CLEGG, S. et al. ***Handbook of Organization Studies***. Londres, SAGE, 1996.
- CZARNIASKA-JOERGES, Barbara. *Complex Organizations: Looking for Definitions and Metaphors*. In --- ***Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective***. New Bury Park/London/New Delhi: SAGE, 199?. p. 8-39.
- ECO, Umberto. **Tratado Geral da Semiótica**. Tradução por Antônio de Pádua Danesi e Gilson Cesar Cardoso de Souza. São Paulo: Perspectiva, 1980. (Estudos, 73). Tradução de: *Trattato di semiotica generale*.
- \_\_\_\_\_. **Sobre os Espelhos e Outros Ensaio**. Tradução por Beatriz Borges. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989. Tradução de: *Sugli specchi e altri saggi*.
- FERRARA, Lucrecia D'Aléssio. **Olhar Periférico: Informação, Linguagem, Percepção Ambiental**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.
- FEYERABEND, Paul. **Contra o Método: Esboço de uma teoria anárquica da teoria do conhecimento**. Tradução por Octanny S. da Mota e Leonidas Hegenberg. Rio de Janeiro: F. Alves, 1989. Tradução de *Against Method*.
- IBRI, Ivo Assad. **Kósmos Noëtós: a arquitetura metafísica de Charles S. Peirce**. São Paulo: Perspectiva/Hólon, 1992.

- MARTIN, Joanne. *Breaking up the mono-method monopolies in organizational analyses*. In: HASSARD, John, PYM, Denis (Organizadores?). *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. London/New York, Sage, 1995. p. 31-43.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução por Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução de: *Images of organization*.
- PEIRCE, Charles Sanders. **Escritos Coligidos**. Seleção por Armando Mora D'Oliveira. Tradução por Armando Mora D'Oliveira e Sérgio Pomerangblum. São Paulo: Abril Cultural, 1980. (Os Pensadores) Tradução de: *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*.
- \_\_\_\_\_. **Semiótica**. Tradução por José Teixeira Coelho Netto. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1990. (Estudos, 46). Tradução de: *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*.
- \_\_\_\_\_. **Semiótica e Filosofia**. Seleção e Tradução por Octanny Silveira da Mota e Leonidas Hegenberg. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 1993. Tradução de: *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*.
- \_\_\_\_\_. *Writings of Charles S. Peirce: A Chronological Edition*. Bloomington: Indiana University, 1988.
- PUGH, Derek S. Studyng. *Organizational Structure and Process*. In: MORGAN, Gareth. **Beyond Method: Strategies for Social Research**. London: Sage, 1993. p. 45-56.
- WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.