

# PARADIGMAS, METÁFORAS E RESOLUÇÃO DE QUEBRA-CABEÇAS NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

## RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar os elementos da crítica humanista radical, que sugere que a disciplina de teoria das organizações tem sido aprisionada por suas metáforas, e estimular uma conscientização por meio da qual ela poderia começar a se libertar. Este artigo explora os relacionamentos entre paradigmas, metáforas e a resolução de quebra-cabeças, mostrando que a teoria das organizações e a pesquisa em organizações são construídas sobre uma rede de suposições tidas como certas. Examinam-se a natureza metafórica da teoria e a implicação da metáfora para a construção de teoria. Sugere-se um pluralismo teórico e metafórico, que permita o desenvolvimento de novas perspectivas para a análise organizacional. Enquanto a ortodoxia está baseada em algumas metáforas características do paradigma funcionalista, metáforas características de outros paradigmas, que desafiam as suposições fundamentais da ortodoxia, mostram que têm muito a oferecer.

**Gareth Morgan**

Schulich School of Business – York University

**ABSTRACT** *The purpose of this paper is to present the elements of a radical humanist critique which suggests that the discipline of organization theory has been imprisoned by its metaphors, and to stimulate an awareness through which it can begin to set itself free. The paper explores the relationship among paradigms, metaphors, and puzzle solving showing how organization theory and research is constructed upon a network of assumptions that are taken-for-granted. The metaphorical nature of theory and the implications of metaphor for theory construction are examined. A theoretical and methodological pluralism which allows the development of new perspectives for organizational analysis is suggested. While orthodoxy is based upon a few metaphors characteristic of the functionalist paradigm, metaphors characteristic of other paradigms, which challenge the ground assumptions of orthodoxy, are shown to have much to offer.*

**PALAVRAS-CHAVE** Metáfora, paradigma, construção de teoria, teoria das organizações, humanismo radical.

**KEYWORDS** *Metaphor; paradigm, build theory, organizational theory, radical humanism.*

Para o filho de um camponês que cresceu dentro das estreitas fronteiras de seu vilarejo e que passa a vida toda no lugar em que nasceu, o modo de pensar e de falar característico desse vilarejo é algo que ele tem inteiramente como certo. Mas para o rapaz da zona rural que vai para a cidade e gradualmente se adapta à vida urbana, o modo de viver e de pensar do campo deixa de ser algo tido como certo. Ele ganhou um certo “distanciamento” dele e consegue fazer agora uma distinção, talvez bastante consciente, entre os modos de pensar e as idéias “rurais” e “urbanos”. Nesse tipo de distinção repousa o início daquela abordagem que a sociologia do conhecimento procura desenvolver detalhadamente. Aquilo que dentro de um determinado grupo é aceito como absoluto parece, para aquele que está fora, condicionado pela situação do grupo e reconhecido como algo parcial (nesse caso, “rural”). Esse tipo de conhecimento pressupõe uma perspectiva mais “distanciada”. (MANNHEIM, 1936).

Mannheim utiliza esse exemplo de urbanização de um jovem camponês como meio de ilustrar como os modos de pensar o mundo são mediados pelo ambiente social e como a aquisição de novos modos de pensar depende de um afastamento da antiga visão de mundo. O exemplo é um ponto de partida conveniente para uma análise da teoria das organizações, que busca examinar como os teóricos das organizações tentam entender seu objeto de estudo, e também como eles tentam alcançar certo distanciamento do modo ortodoxo de vê-lo. Os teóricos das organizações, assim como os cientistas de outras disciplinas, freqüentemente abordam seu objeto a partir de uma estrutura de referências baseada em suposições inquestionáveis. Na medida em que essas suposições são continuamente afirmadas e reforçadas pelos cientistas da área e por outros com os quais os teóricos das organizações interagem, podem permanecer não apenas sem discussão, mas também algo além da percepção consciente. Nesse sentido, a visão de mundo ortodoxa pode vir a assumir o *status* de real, rotineira e inquestionável como a visão de mundo do jovem camponês de Mannheim que permaneceu em casa. A natureza parcial e auto-sustentadora da ortodoxia só se torna evidente na medida em que o teórico expõe as suposições básicas ao desafio de modos alternativos de visão, e começa a apreciar essas alternativas em seus próprios termos.

## PARADIGMAS, METÁFORAS E RESOLUÇÃO DE QUEBRA-CABEÇAS

Para se entender a natureza da ortodoxia na teoria das

organizações é necessário entender o relacionamento entre os modos específicos de teorização e pesquisa, e as visões de mundo que eles refletem. Seria útil começar com o conceito de paradigma popularizado por Kuhn (1962), apesar de esse conceito ter sido exposto a uma ampla variedade de interpretações (Morgan, 1979). Isso se deve, em parte, porque o próprio Kuhn usou o conceito de paradigma no mínimo de 21 modos diferentes (Masterman, 1970), e de maneira consistente com três amplos sentidos do termo: (1) como uma completa visão da realidade, ou modo de ver; (2) relacionado à organização social da ciência em termos de escolas de pensamento ligadas a tipos particulares de realizações científicas; e (3) relacionado à utilização concreta de tipos específicos de ferramentas e textos para o processo de solução de quebra-cabeças científicos (veja a Figura 1).

Provavelmente uma das mais importantes implicações do trabalho de Kuhn deriva da identificação dos paradigmas como realidades alternativas, e a utilização indiscriminada do conceito de paradigma em outros sentidos tende a mascarar esse sentido básico. O termo “paradigma” é, portanto, utilizado aqui em seu sentido metateórico ou filosófico para denotar uma visão implícita ou explícita da realidade. Qualquer análise adequada do papel do paradigma em teoria social deve descobrir as principais suposições que caracterizam e definem uma dada visão de mundo para fazer com que seja possível consolidar o que há de comum entre as perspectivas dos teóricos cujos trabalhos poderiam, caso contrário, em um nível mais superficial, parecer distintos e de amplo alcance.<sup>1</sup>

Qualquer paradigma metateórico ou visão de mundo metateórica pode incluir diversas escolas de pensamento que freqüentemente constituem diferentes maneiras de abordar e estudar uma realidade compartilhada ou visão de mundo (o nível Metáfora na Figura 1). Vai se argumentar neste artigo que as escolas de pensamento nas ciências sociais, aquelas comunidades de teóricos que concordam com perspectivas relativamente coerentes, baseiam-se na aceitação e utilização de diferentes tipos de metáforas como fundamento para investigação.

No nível de resolução de quebra-cabeças da análise (Figura 1), é possível identificar diversos tipos de atividades de pesquisa que procuram operacionalizar as detalhadas implicações das metáforas que definem uma escola de pensamento específica. Nesse nível detalhado da análise, muitos textos específicos, modelos e ferramentas de pesquisa competem pela atenção dos teóricos, e grande parte da pesquisa e do debate nas ciências sociais

está focada nesse nível. Isso inclui o que Kuhn (1962) descreveu como “ciência normal”. Na teoria das organizações, por exemplo, o livro de Thompson *Organizations in Action* (1967) tornou-se modelo e ponto de partida para os teóricos interessados na teoria da contingência que desenvolvem idéias geradas pela metáfora do organismo (Burrell e Morgan, 1979). As numerosas propostas apresentadas no livro de Thompson geraram grande quantidade de pesquisas para resolução de quebra-cabeças, em que as suposições metafóricas que fundamentam o modelo de Thompson são inquestionáveis como maneira de entender as organizações.

Analisando como as atividades específicas da resolução de quebra-cabeças estão relacionadas a determinadas metáforas que, por sua vez, estão em concordância com uma determinada visão da realidade, o teórico pode se tornar muito mais consciente do papel que desempenha em relação à construção social do conhecimento científico. Como no caso do jovem camponês “urbanizado” de Mannheim, uma perspectiva cosmopolita em teorização depende de o teórico deixar em

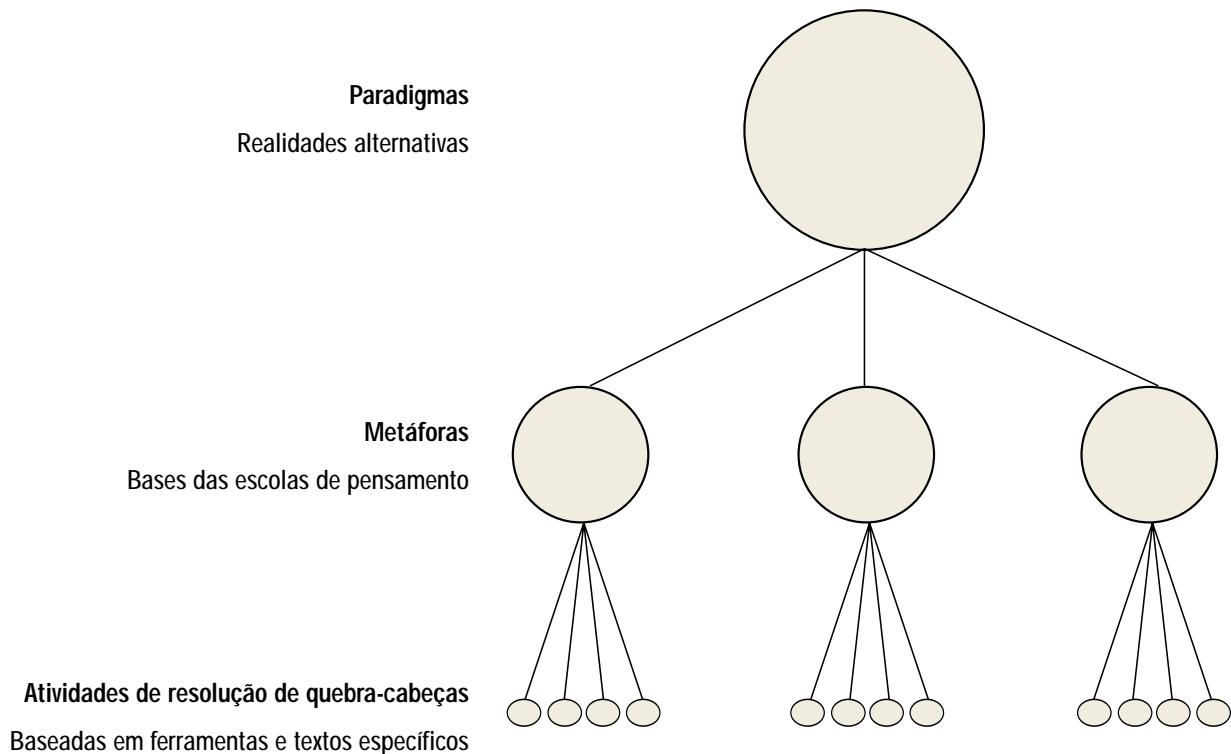
algum estágio a comunidade de praticantes com os quais possa se sentir em casa para apreciar os domínios da teorização definidos por outros paradigmas, e as inúmeras metáforas e métodos pelos quais se podem conduzir a teoria e a pesquisa.

## PARADIGMAS COMO REALIDADES ALTERNATIVAS

O papel dos paradigmas como visões da realidade social foi recentemente explorado em detalhes por Burrell e Morgan (1979), que argumentaram que a teoria social em geral e a teoria das organizações em particular poderiam ser analisadas em termos de quatro amplas visões de mundo refletidas em diferentes grupos de suposições metateóricas sobre a natureza da ciência, a dimensão subjetivo-objetiva, e a natureza da sociedade, a dimensão da regulação-mudança radical (Figura 2).

Cada um desses quatro paradigmas – funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radi-

Figura 1 – Paradigmas, metáforas e a resolução de quebra-cabeças: três conceitos para se compreender a natureza e a organização da ciência social



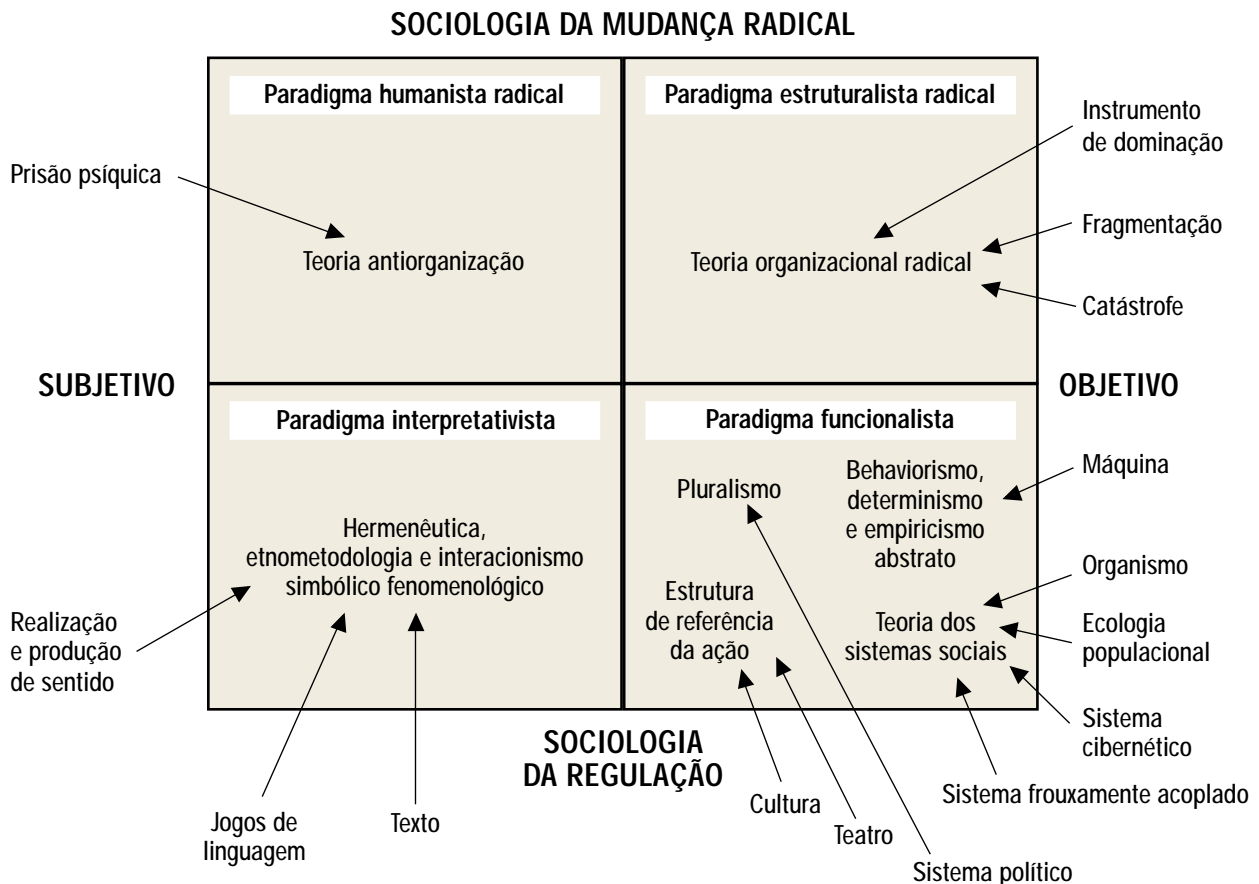
cal – reflete uma rede de escolas de pensamento relacionadas, diferenciadas na abordagem e na perspectiva, mas compartilhando suposições comuns fundamentais sobre a natureza da realidade de que tratam.

O paradigma funcionalista é baseado na suposição de que a sociedade tem existência concreta e real, e um caráter sistêmico orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado. Ele encoraja uma abordagem à teoria social que enfoca o entendimento do papel dos seres humanos na sociedade. O comportamento é sempre visto como algo demarcado pelo contexto em um mundo real de relacionamentos sociais tangíveis e concretos. As suposições ontológicas encorajam a crença na possibilidade de uma ciência social objetiva e livre de valores, em que o cientista se distancia da cena que analisa por meio do rigor e das técnicas dos métodos científicos. A perspectiva funcionalista é primordialmente reguladora e prática em sua orientação básica, e está preocupada em entender a sociedade de maneira a gerar co-

nhecimento empírico útil.

O paradigma interpretativista é baseado na visão de que o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa e de que o que se passa como realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. A sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação, em vez do observador. O teórico social interpretativista tenta entender os processos pelos quais as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam. Como a abordagem funcionalista, a interpretativa se baseia na suposição e na crença de que há um padrão implícito e uma ordem no sistema social; no entanto, o teórico interpretativo vê a tentativa funcionalista de estabelecer uma ciência social objetiva como um fim inalcançável. A ciência é vista como uma rede de jogos de linguagem, baseada em grupos de conceitos e regras subjetivamente determinados, que os praticantes da ciência inventam e

Figura 2 – Paradigmas, metáforas e as escolas de análise organizacional relacionadas



seguem. A situação do conhecimento científico é vista, portanto, como tão problemática quanto o conhecimento cotidiano do senso comum.

O paradigma humanista radical, como o paradigma interpretativista, enfatiza como a realidade é socialmente construída e sustentada, mas vincula sua análise ao interesse no que pode ser descrito como patologia da consciência, por meio da qual os seres humanos se tornam aprisionados nos limites de realidade que eles mesmos criam e sustentam. Essa perspectiva é baseada na visão de que o processo de criação da realidade pode ser influenciado por processos físicos e sociais que canalizam, restringem e controlam a mente dos seres humanos de maneira a aliená-los em relação às potencialidades inerentes à sua verdadeira natureza de seres humanos. A crítica humanista radical contemporânea enfoca os aspectos alienadores de vários modos de pensamento e ação que caracterizam a vida nas sociedades industriais. O capitalismo, por exemplo, é visto como essencialmente totalitário, a idéia de acumulação de capital moldando a natureza do trabalho, da tecnologia, da racionalidade, da lógica, da ciência, dos papéis, da linguagem e mistificando conceitos ideológicos como escassez, diversão e assim por diante. Os conceitos que o teórico funcionalista pode considerar como os blocos de construção da ordem social e da liberdade humana são, para o humanista radical, modos de dominação ideológica. O humanista radical está preocupado em descobrir como as pessoas podem ligar pensamento e ação (práxis) como um meio de transcender sua alienação.

A realidade definida pelo paradigma estruturalista radical, assim como a do humanista radical, é baseada na visão da sociedade como uma força potencialmente dominante. No entanto, é ligada a uma concepção materialista do mundo social, definido por estruturas sólidas, concretas e ontologicamente reais. A realidade é vista como existindo por sua própria conta independentemente do modo como é percebida e reafirmada pelas pessoas em suas atividades diárias. Essa realidade é vista como caracterizada por tensões e contradições intrínsecas entre elementos em oposição, os quais, inevitavelmente, levam a mudanças radicais no sistema como um todo. O estruturalista radical está preocupado em entender essas tensões intrínsecas e o modo como os que possuem o poder na sociedade procuram se manter nessa posição por meio de diversos modos de dominação.

Cada um desses quatro paradigmas define os fundamentos de modos opostos de análise social e possui im-

plicações radicalmente diferentes para o estudo das organizações.

## SITUAÇÃO EPISTEMOLÓGICA DA METÁFORA

Os seres humanos constantemente tentam formular concepções acerca do mundo, e como Cassirer (1946, 1955) e outros têm argumentado, fazem isso simbolicamente, tentando tornar o mundo concreto, dando forma a ele. Por meio da linguagem, da ciência, da arte e dos mitos, por exemplo, os seres humanos estruturam o seu mundo de modo que ele tenha significado. Essas tentativas de tornar a realidade objetiva incorporam intenções subjetivas aos significados que sustentam os construtos simbólicos utilizados. O conhecimento e a compreensão do mundo não são dados aos seres humanos por eventos externos; os seres humanos tentam tornar o mundo objetivo por meio de processos essencialmente subjetivos. Como enfatizou Cassirer, todos os modos de compreensão simbólica possuem essa qualidade. Palavras, nomes, conceitos, idéias, fatos e observações não denotam tanto “coisas” externas quanto concepções de coisas ativadas na mente por meio de uma forma seletiva e significativa de perceber o mundo, que pode ser compartilhada com os outros. Não devem ser vistos como representações da realidade que “está lá fora”, mas como ferramentas para captar e lidar com o que se percebe “estar lá fora”. O cientista dessa categoria, como outros na vida cotidiana, se baseiam em construtos simbólicos para fazer relacionamentos concretos entre o mundo subjetivo e o objetivo em um processo que capta somente uma pálda e breve visão de ambos. A ciência, como outros modos de atividade simbólica, é construída com ferramentas epistemológicas imperfeitas, abrigando o que Cassirer (1946) descreveu como “a maldição da mediação” e fornecendo o que Whitehead (1925) descreveu como “funções úteis” para lidar com o mundo.

Ao se entender o aspecto simbólico da construção da teoria científica, é importante atentar para o papel da metáfora. O processo de concepção metafórica é um modo básico de simbolismo, central no modo como os seres humanos forjam suas experiências e seu conhecimento sobre o mundo em que vivem. A metáfora é frequentemente considerada não mais do que um artifício literário e descritivo para embelezamento. Entretanto, fundamentalmente constitui uma forma criativa que produz seu efeito por meio da intersecção ou sobreposição de imagens. A metáfora atua por meio de afirmações de que o objeto A é ou se assemelha a B, em que os proces-

dos de comparação, substituição e interação entre as imagens de A e B atuando como geradores de um novo significado (Black, 1962).

A metáfora parece exercer uma importante influência no desenvolvimento da linguagem (Muller, 1897); à medida que o significado se transfere de uma situação a outra, novas palavras e novos significados, criados como significados-raiz, são metaforicamente utilizados para captar novas aplicações. Isso é bem ilustrado, por exemplo, na história da palavra “organização”. O *Dicionário Oxford de Inglês* indica que anteriormente a 1873 o termo “organização” era utilizado principalmente para descrever a ação de organizar ou o estado de estar organizado, particularmente em um sentido biológico. Em 1816 o termo foi utilizado para organização e coordenação das partes em um todo sistêmico. Por volta de 1873 Herbert Spencer utilizou o termo para se referir a “um corpo, sistema ou sociedade organizados”. O estado de estar organizado em um sentido biológico foi a base da metáfora da organização e coordenação em um sentido geral e da metáfora de um corpo, sistema ou sociedade em um sentido geral. A utilização do termo “organização” para ilustrar uma instituição social é bastante moderna e cria um novo significado por meio de ampliações metafóricas de significados antigos.

A metáfora também mostra possuir um importante papel no uso da linguagem, no desenvolvimento cognitivo e na maneira geral como os seres humanos formam concepções sobre suas realidades (Burke, 1945, 1954; Jakobson e Halle, 1956; Ortony, 1979). Uma considerável atenção tem se dado ao papel da metáfora no desenvolvimento da ciência e do pensamento social (Berggren, 1962, 1963; Black, 1962; Schön, 1963; Hesse, 1966), e Brown (1977) fornece uma análise da influência da metáfora sobre a sociologia.

O trabalho de pesquisa desses teóricos contribui para uma visão da investigação científica como um processo criativo em que os cientistas enxergam o mundo metaforicamente por meio da linguagem e dos conceitos que filtram e estruturam suas percepções sobre seus objetos de estudo, e por meio de metáforas que eles implícita ou explicitamente escolhem para desenvolver suas estruturas de referência para análise. Esse artigo está focado nesta última utilização das metáforas com a intenção de mostrar como as escolas de pensamento da teoria das organizações se baseiam em idéias associadas a diferentes metáforas para o estudo das organizações e como a lógica das metáforas possui importantes implicações para o processo de construção de teoria.

A utilização de metáforas serve para gerar uma ima-

gem para se estudar o objeto. Essa imagem pode fornecer a base para uma pesquisa científica fundada nas tentativas de descobrir até que ponto as características da metáfora podem ser encontradas no objeto de investigação. Boa parte da atividade de resolução de quebra-cabeças da ciência normal é desse tipo, com os cientistas tentando examinar, operacionalizar e medir implicações do *insight* metafórico sobre o qual suas pesquisas estão implícita ou explicitamente baseadas. Tal confinamento de atenção requer grande quantidade de comprometimento anterior e um tanto irracional com a imagem do objeto de investigação, já que qualquer *insight* metafórico fornece uma visão parcial e unilateral do fenômeno ao qual é aplicado.

O potencial criativo da metáfora depende da existência de um grau de diferença entre os objetos envolvidos no processo metafórico. Por exemplo, um boxeador pode ser descrito como “um tigre no ringue”. Ao escolher o termo “tigre”, ressaltamos as impressões específicas de um animal feroz se movendo agressivamente com poder, força e velocidade, de forma elegante e furtiva, em direção à sua presa. Por implicação, a metáfora sugere que o boxeador possui essas qualidades quando luta com seu oponente. A utilização dessa metáfora requer que a pele de listras laranja e pretas do tigre, suas quatro pernas, suas garras, seus dentes caninos e seu rugido ensurdecedor sejam ignorados em favor de uma ênfase nas características que o boxeador e o tigre possuem em comum. A metáfora é, então, baseada em uma realidade parcial; ela requer das pessoas que a utilizem uma abstração um tanto unilateral em que determinadas características sejam enfatizadas e outras, suprimidas, em uma comparação seletiva. A Figura 3 ilustra a significância crucial das diferenças em uma metáfora. Se os dois objetos são percebidos como completamente distintos, por exemplo o boxeador e uma panela (Figura 3a), ou são vistos como quase idênticos, como por exemplo o boxeador e um homem (Figura 3c), o processo metafórico produz um imaginário fraco ou sem sentido. A utilização mais poderosa da metáfora surge nas instâncias tipificadas pela Figura 3b, na qual as diferenças entre os dois fenômenos são percebidas como significantes, mas não como totais. As metáforas efetivas são uma forma de expressão criativa que se baseia na falsidade construtiva como um meio de liberar a imaginação.

A lógica das metáforas possui, portanto, importantes implicações para a teoria das organizações, sugerindo que nenhuma metáfora pode captar a natureza total da vida organizacional. Um pluralismo consciente e amplo emerge como meta apropriada, em vez da tentativa de forjar

uma síntese sobre conhecimentos básicos limitados. Diferentes metáforas podem constituir e captar a natureza da vida organizacional de diferentes maneiras, cada uma gerando tipos de *insight* poderosos, distintos, mas essencialmente parciais. A lógica aqui sugere que novas metáforas podem ser utilizadas para criar novos modos de ver as organizações que superam as fraquezas e os pontos obscuros das metáforas tradicionais, oferecendo abordagens suplementares e até mesmo complementares para a análise organizacional.

Reconhecer que a teoria das organizações é metafórica é reconhecer que ela é um empreendimento essencialmente subjetivo e preocupado com a produção de análises unilaterais da vida organizacional. Isso tem consequências importantes, pois encoraja a prudência e um espírito de investigação crítica, contra um excessivo comprometimento com pontos de vistas favorecidos. As abordagens tradicionais da análise organizacional são frequentemente baseadas em conceitos e métodos bem testados e considerados axiomáticos, já que o que importa é a compreensão da organização. Nessas situações, perde-se de vista a natureza metafórica da imagem que gerou esses conceitos, e o processo de análise organizacional se torna excessivamente concreto quando os teóricos e pesquisadores tratam os conceitos como descrições da realidade. Retornando à ilustração anterior, o boxeador é tratado como um tigre, e frequentemente é nas características do tigre que recai o foco da teoria e da pesquisa, em detrimento da exclusão de todo o resto. Tal perspectiva resulta em um fechamento prematuro tanto do pensamento quanto da investigação. Escolas de teóricos comprometidas com abordagens e conceitos específicos frequentemente enxergam as perspectivas alternativas como sendo mal orientadas ou como se representassem ameaças à natureza de seu empreendimento básico. As abordagens, as técnicas, os conceitos e as descobertas que essas perspectivas alternativas geram são frequentemente interpretadas e avaliadas de maneira inapropriada,

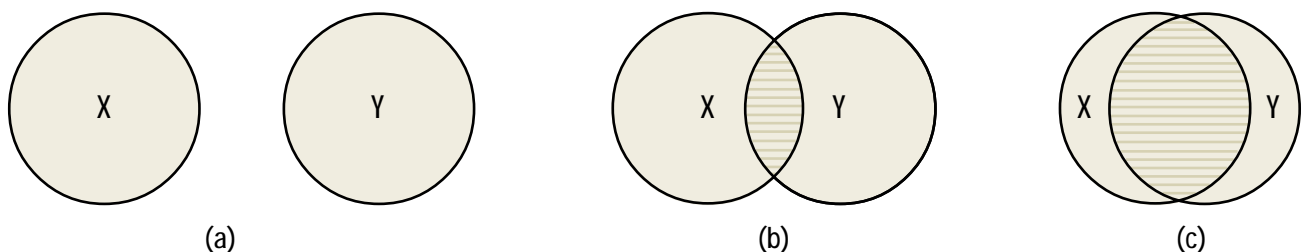
perdendo-se parte importante de seu significado. O que muitas vezes vem a seguir são mal-entendidos, hostilidades ou uma planejada indiferença, dificultando ou impossibilitando debates abertos e construtivos. Ter consciência da natureza metafórica da teoria pode ajudar a romper a compartimentalização falsa e restritiva da investigação e da compreensão que caracteriza a teoria das organizações nos tempos modernos. Para se entender qualquer fenômeno organizacional devem-se utilizar muitas idéias metafóricas diferentes.

O *status* metafórico da teorização científica também tem implicações importantes no modo de conduzir a pesquisa, encorajando a ampliação da perspectiva e a flexibilidade da abordagem. Ao quebrar a rígida divisão entre o que constitui a arte e a ciência, uma conscientização da condição epistemológica das metáforas sensibiliza os cientistas para a idéia de que as disciplinas não científicas contêm idéias, abordagens e métodos de investigação relevantes que podem contribuir para a análise organizacional (Brown, 1977). A conscientização de que em suas pesquisas os cientistas geralmente tentam operacionalizar metáforas influencia sensatamente o comprometimento com a pesquisa empírica e a resolução de quebra-cabeças como um fim em si mesmo. Isso enfatiza a necessidade de se compreender bem a ligação entre teoria e método, e as diversas abordagens metodológicas para se investigar pontos de vistas metafóricos diferentes (Morgan e Smircich, 1980).

## AS METÁFORAS NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Na teoria das organizações, a visão ortodoxa se baseia predominantemente nas metáforas da máquina e do organismo. A metáfora da máquina segue os teóricos da Administração clássica (Taylor, 1911; Fayol, 1949) e a especificação de Weber da burocracia como tipo ideal (Weber, 1946). Embora as concepções que fundamen-

Figura 3 – O papel da diferença na metáfora



tam o trabalho de teóricos tão diferentes pretendam servir a diferentes fins, isto é, à melhoria da eficiência na teoria clássica da Administração e à nossa compreensão da sociedade na teoria de Weber, as duas linhas de pensamento se fundiram para fornecer as bases da teoria organizacional moderna. O imaginário mecânico é muito claro. As máquinas são racionalmente concebidas para trabalhar perseguindo fins específicos; a metáfora da máquina na teoria das organizações expressa esses fins como metas, e a relação meios-fins como racionalidade intencional. De fato, os modelos da organização como máquina muitas vezes têm sido descritos na literatura da teoria das organizações como “modelos de racionalidade” (Gouldner, 1959; Thompson, 1967) e “modelos de metas” (Georgiou, 1973; Etzioni, 1960). Os detalhes desses modelos de máquinas são tirados de conceitos mecânicos. Por exemplo, dão crucial importância aos conceitos de estrutura e tecnologia na definição das características organizacionais. As máquinas são entidades tecnológicas cujos elementos constituintes se relacionam em forma de estrutura. Na teoria organizacional clássica e burocrática, dá-se maior ênfase à análise e ao *design* da estrutura formal da organização e sua tecnologia. De fato, essas teorias constituem essencialmente um esquema para tal *design*; elas procuram desenhar as organizações como se fossem máquinas, e os seres humanos que trabalham nessas estruturas mecânicas são avaliados por suas habilidades instrumentais. A concepção de Taylor de homem econômico e o conceito de Weber do burocrata despersonalizado ampliam os princípios da metáfora da máquina para definir uma visão da natureza humana mais de acordo com a máquina organizacional. De fato, como sugere Weber, o modo burocrático de organização desenvolve mais perfeitamente esse modo de organização – a máquina organizacional – sobre a natureza das atividades da vida. Elimina dos negócios oficiais o amor, o ódio e todos os elementos puramente emocionais, irracionais e pessoais (Weber, 1946, p. 216). Além do mais, o funcionamento de toda empresa burocrática é julgado em termos de eficiência, outro conceito derivado da concepção mecânica das organizações como instrumento para o alcance de fins predeterminados.

A outra grande metáfora na teoria das organizações é a do organismo. O termo “organismo” é utilizado para referir qualquer sistema de partes mutuamente interligadas e dependentes, constituídas para compartilhar uma vida comum, e focaliza sua atenção na natureza das atividades da vida. Um organismo é tipicamente visto como uma combinação de elementos, diferenciados mas inte-

grados, que procuram sobreviver no contexto de um ambiente mais amplo (Spencer, 1873, 1876 – 1896). São fortes e claras as ligações entre a metáfora do organismo e boa parte da teoria das organizações contemporânea. A principal ênfase da abordagem dos sistemas abertos, por exemplo, é o estreito relacionamento interativo entre a organização e o ambiente, e o fato de que a vida ou sobrevivência da organização depende de um relacionamento apropriado. Também se enfatiza a idéia de que a organização tem necessidades ou funções imperativas que devem ser satisfeitas para que ela alcance esse tipo de relacionamento com o ambiente. Os estudos de Hawthorne (Roethlisberger e Dickson, 1939), as teorias estruturais funcionalistas de Selznick (1948) e Parsons (1951, 1956), a abordagem dos sistemas sociotécnicos (Trist e Bamforth, 1951), a abordagem dos sistemas gerais (Katz e Kahn, 1966) e boa parte da teoria moderna da contingência (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967) são baseados no desenvolvimento da metáfora do organismo. Enquanto na metáfora da máquina o conceito de organização é o de uma estrutura um tanto estática e fechada, na metáfora do organismo o conceito de organização é o de uma entidade viva, em constante mutação, interagindo com seu ambiente na tentativa de satisfazer suas necessidades. O relacionamento entre organização e ambiente enfatiza que determinados tipos de organização possuem mais aptidão para sobreviver em determinados ambientes do que outros. O foco nas necessidades e funções imperativas permitiu que os teóricos identificassem atividades essenciais para a sustentação da vida. O imperativo de satisfazer as necessidades psicológicas dos membros da organização (Trist e Bamforth, 1951; Argyris, 1952, 1957), e de adotar estilos apropriados de gerenciamento (McGregor, 1960; Likert, 1967) e de tecnologia (Woodward, 1965), modos de diferenciação, integração e resolução de conflitos (Lawrence e Lorsch, 1967), e modos de escolha estratégica e controle (Child, 1972; Miles e Snow, 1978), foram todos incorporados à teoria de contingência contemporânea, que em essência leva as implicações da metáfora do organismo às suas conclusões lógicas. Dessa perspectiva, as organizações são vistas não somente em termos de redes de relacionamentos que caracterizam a estrutura interna dos organismos, mas também em termos dos relacionamentos que existem entre a organização (organismo) e seu ambiente.

A distinção entre máquina e organismo tem sido a base para um *continuum* das formas organizacionais (Burns e Stalker, 1961) e tem influenciado diversas tentativas de medir características organizacionais. Desde o final dos



anos 1970, por exemplo, as pesquisas sobre organizações têm sido dominadas pelas tentativas de conduzir estudos empíricos detalhados de vários aspectos da abordagem contingencial, como indicam os volumes da *Administrative Science Quarterly (ASQ)* nos últimos 10 anos. Apesar de esses estudos terem gerado numerosas idéias, que informam nossa compreensão das organizações como máquinas ou organismos, é importante notar que o tipo de idéia gerada é limitado pelas metáforas em que se baseiam. Recentemente os teóricos das organizações reconheceram isso e perceberam que ver as organizações com base em novas metáforas torna possível entendê-las de novas maneiras. Ver as organizações sistematicamente como sistemas cibernéticos, sistemas frouxamente acoplados, sistemas ecológicos, teatros, culturas, sistemas políticos, jogos de linguagem, textos, realizações, representações, prisões psíquicas, instrumentos de dominação, sistemas em fragmentação e catástrofes traz novas dimensões, ricas e criativas, à teoria das organizações.

A metáfora cibernética encoraja os teóricos a ver as organizações como padrões de informação e mostra que os estados de equilíbrio homeostático podem ser sustentados por processos de aprendizagem baseados em *feedback* negativo. Alguns teóricos estudam as implicações dessa metáfora para as organizações e a Administração (Buckley, 1967; Hage, 1974; Argyris e Schön, 1978), e a cibernética está sendo amplamente utilizada para melhorar sistemas de controle organizacional (Lawler e Rhode, 1976). A metáfora de um sistema frouxamente acoplado, introduzida na teoria das organizações por Weick (1974, 1976), procura especificamente contrapor as suposições implícitas nas metáforas da máquina e do organismo de que as organizações são sistemas ajustados, eficientes e bem coordenados. A metáfora da ecologia populacional (Hannan e Freeman, 1977) revela que é importante focalizar a competição e a seleção em populações de organizações, em vez da adaptação organização-ambiente. A metáfora do teatro demonstra que os membros das organizações são essencialmente atores humanos, engajando-se em diversos papéis e outras performances oficiais e não oficiais (Goffman, 1959, 1961). A metáfora da cultura chama a atenção para os aspectos simbólicos da vida organizacional e revela de que modo a linguagem, os rituais, histórias e mitos incorporam redes de significados subjetivos cruciais para se compreender como as realidades organizacionais são criadas e mantidas (Turner, 1971; Pondy e Mitroff, 1979). A metáfora do sistema político enfoca os conflitos de interesse e o papel do poder nas organizações (Crozier, 1964; Pettigrew, 1973; Pfeffer e Salancik, 1978).

Essas metáforas criam meios de ver as organizações e seu funcionamento que escapam às metáforas da máquina e do organismo. No entanto, todas elas podem ser utilizadas de maneira funcionalista, gerando modos de teorização baseados na suposição de que a realidade da vida organizacional se ampara em uma rede de relacionamentos ontologicamente reais, razoavelmente ordenados e coesos. Em resultado, elas podem simplesmente desenvolver diferentes abordagens do estudo de um paradigma comum. A metáfora cibernética, a do sistema frouxamente acoplado e a da ecologia populacional possuem raízes nas ciências naturais, e todas, de uma maneira ou de outra, enfatizam a idéia de que as organizações podem ser vistas como sistemas adaptativos. *Feedback* negativo, acoplamento frouxo e seleção natural são os três tipos diferentes de mecanismos de adaptação destacados por essas metáforas. As metáforas do teatro, da cultura e do sistema político introduzem uma dimensão explicitamente social no estudo das organizações e dão atenção especial ao modo como os seres humanos tentam moldar as atividades organizacionais. Na medida em que as atividades dramáticas, culturais e políticas aqui envolvidas são vistas como ocorrendo em um cenário contextualmente definido, e assim ontologicamente real e como uma forma de atividade adaptativa, essas metáforas também desenvolvem uma abordagem funcionalista ao estudo das organizações. Elas procuram captar e articular aspectos de uma visão fundamental da realidade, mas de ângulos e maneiras diferentes.

As metáforas interpretativistas questionam os fundamentos sobre os quais a teoria funcionalista é construída, focando os modos como as realidades organizacionais são criadas e sustentadas. A metáfora do jogo de linguagem (Wittgenstein, 1968), por exemplo, nega o *status* ontológico concreto das organizações e apresenta a atividade organizacional como um pouco mais do que um jogo de palavras, pensamentos e ações. Ela indica que as realidades organizacionais surgem como estruturas simbólicas governadas por regras à medida que os indivíduos se engajam em seu mundo pela utilização de códigos e práticas específicos para dar formas significativas às situações. As realidades organizacionais, desse ponto de vista, continuam usando diferentes tipos de linguagens verbais e não verbais. A linguagem não é simplesmente comunicacional e descritiva; é ontológica. Assim, ser administrador em uma organização requer um modo particular de ser no mundo, definido pelo jogo de linguagem que o indivíduo deve jogar para ser reconhecido como administrador e para atuar como tal. Os con-

ceitos organizacionais que dão forma às noções de racionalidade, estrutura burocrática, delegação e controle são conceitos gerenciais (Bittner, 1965) que rotulam e concebem um mundo em que os administradores podem atuar como administradores. De modo semelhante, o conceito e a linguagem detalhada de liderança criam e definem a natureza da liderança como um processo contínuo (Pondy, 1978). Vistas em termos da metáfora do jogo de linguagem, as organizações são criadas e sustentadas como padrões de atividade social pelo uso da linguagem. Constituem não mais do que uma forma específica de discurso.

A metáfora do texto (Ricoeur, 1971) sugere que o teórico das organizações deveria ver a atividade organizacional como um documento simbólico e empregar métodos de análises hermenêuticos como meio de decifrar sua natureza e seu significado. Os textos dão forma a tipos específicos de jogos de linguagem, explicam temas e usam expressões metafóricas para transmitir padrões de significado importantes. Uma vez elaborado, o texto é sujeito à interpretação e à tradução de outros indivíduos, que podem revesti-lo com outros significados e uma importância não pretendidos pelo autor. Todas essas qualidades são evidentes no dia-a-dia da vida organizacional, onde todos são tanto autores quanto leitores, embora alguns de maneira mais significativa do que outros. O teórico das organizações que adota a metáfora do texto está preocupado em entender como as atividades organizacionais são elaboradas, lidas e traduzidas, e o modo de a estrutura do discurso explorar determinados temas-chave e desenvolver tipos específicos de imagens. A metáfora pode ser utilizada para a análise de documentos da organização (Huff, 1979) e de conversas e ações organizacionais (Manning, 1979).

As metáforas da realização (Garfinkel, 1967) e da produção de sentido por meio de representações mentais (Weick, 1977) constituem duas outras abordagens representativas do estudo das organizações. A etnometodologia de Garfinkel revela como os seres humanos realizam e sustentam situações sociais inteligíveis para si mesmos e para os outros. A metáfora da produção de sentidos de Weick desenvolve idéias relacionadas, enfatizando que as realidades são representadas pelos indivíduos por racionalizações *a posteriori* dos eventos ocorridos. Vistas em termos dessas metáforas, as realidades organizacionais são entendidas como construções sociais contínuas, surgindo de realizações habilidosas pelas quais os membros organizacionais se impõem aos seus mundos para criar estruturas significativas e sensíveis. Como outras metáforas interpreta-

tivistas, revelam que as rotinas, aspectos da vida organizacional tido como certos, são muito menos concretas e reais do que parecem.

Quando as organizações são abordadas da perspectiva do paradigma humanista radical, todos os conceitos e modos de ação simbólica que sustentam a vida organizacional são inspecionados por suas propriedades alienadoras. A metáfora guia é a da prisão psíquica, uma imagem que mostra como os seres humanos são levados a vivenciar as realidades organizacionais experimentadas como algo aprisionador e dominador. Essa metáfora é evidente em diversas correntes do pensamento social. Na teoria crítica que deriva do trabalho de Marx (1844) e de Lukács (1971), enfatiza-se o processo de reificação, pelo qual os indivíduos vêem o mundo de modo excessivamente concreto, percebendo-o como algo objetivo, real e independente de sua vontade e de suas ações. O trabalho da chamada escola de Frankfurt (Marcuse, 1955, 1964; Habermas, 1970, 1972), enfatiza principalmente de que modo a dominação ideológica pode ser manipulada por quem está no poder em busca de seus próprios fins. Os membros das organizações são efetivamente vistos como prisioneiros de um modo de consciência moldado e controlado por processos ideológicos. Muitos processos específicos da vida organizacional têm sido examinados desse ponto de vista. Marcuse (1964) abordou os aspectos alienadores da racionalidade instrumental; Clegg (1975), a linguagem da vida organizacional; Dickson (1974), a veneração à tecnologia; e Anthony (1977), a ideologia do trabalho. A vida no trabalho, quando vista da perspectiva da teoria crítica, constitui um modo de vida alienador em que os indivíduos são moldados, controlados e geralmente submetidos às necessidades artificialmente criadas e reificadas da organização moderna. Os trabalhos de Freud (1922), Jung (1953–1965) e outros teóricos psicanalíticos também articulam perspectivas consistentes com a metáfora da prisão psíquica, isto é, os indivíduos são vistos como prisioneiros de processos inconscientes. As organizações são vistas, da perspectiva freudiana, como que baseadas na exteriorização de tendências repressivas que operam na psique humana (Marcuse, 1955), e da perspectiva junguiana, como a manifestação de algum tipo de arquétipo que expressa as relações entre os mundos subjetivo e objetivo. A metáfora da prisão psíquica estabelece a base para uma “teoria antiorganização” (Burrell e Morgan, 1979), que de diversas maneiras desafia as premissas da teoria organizacional funcionalista.

O paradigma estruturalista radical gera uma teoria

organizacional radical baseada em metáforas como a dos instrumentos de dominação, dos sistemas em fragmentação e da catástrofe. A análise clássica de Weber da burocracia como um modo de dominação (Weber, 1946), a análise de Michels da “lei de ferro da oligarquia” (Michels, 1949) e as análises marxistas das organizações (Baran e Sweezy, 1966; Braverman, 1974; Benson, 1977), por exemplo, são todas imbuídas da imagem das organizações como poderosos instrumentos de dominação a serem compreendidos como uma parte absoluta de um processo de dominação mais amplo na sociedade como um todo. Apesar de essas análises freqüentemente utilizarem idéias que derivam da metáfora da máquina, as organizações como máquinas são estudadas devido a suas características opressivas. Isso é claramente evidente, por exemplo, no trabalho de Weber, o qual, excluindo sua dimensão radical, é a base para a teoria funcionalista baseada na metáfora da máquina. Os teóricos que utilizaram as idéias de Weber de um ponto de vista funcionalista ignoram completamente que ele considerava a burocracia uma “gaiola de ferro”. A metáfora de instrumento de dominação dedica muita atenção a esse aspecto negligenciado da organização e encoraja uma análise dos meios pelos quais os modos de dominação operam e se sustentam. Essa metáfora permite compreender como a estrutura de poder das organizações está ligada a estruturas de poder do mundo da economia política, e como as divisões da sociedade entre classes, grupos étnicos, homens e mulheres são evidentes no local de trabalho. As idéias geradas pela metáfora da prisão psíquica são freqüentemente utilizadas, no contexto da teoria estruturalista radical, como um meio de articular a natureza da dominação ideológica enquanto parte de um esquema de dominação socioeconômico mais amplo. Os que controlam as organizações são vistos como pessoas que utilizam meios ideológicos, políticos e econômicos para dominar seus membros (Friedman, 1977), e dominar o contexto mais amplo em que operam. O estudo do papel das multinacionais no mundo da política econômica (Barnet e Muller, 1974) e do papel do estado moderno (Holloway e Picciotto, 1978) tem constituído um grande foco de interesse.

A metáfora dos sistemas em fragmentação (Morgan, 1981) mostra que as organizações têm tendência a se fragmentar e a se desintegrar em resultado de forças e tensões geradas internamente. Ela se opõe especificamente à premissa funcionalista de que as organizações são entidades unificadas procurando se adaptar e sobreviver, e focaliza os processos por meio dos quais as organizações se fragmentam em resultado de um imperativo genético

(Bateson, 1936) e do desenvolvimento de padrões de autonomia funcional (Gouldner, 1959).

A metáfora da “catástrofe” é utilizada na teoria marxista para analisar as contradições internas do mundo da política econômica (Bukharin, 1915, 1925) que estabeleceu as bases para formas revolucionárias de mudança. Uma versão ligeiramente diferente é desenvolvida na “teoria da catástrofe” de René Thom (1975). Ambas as versões possuem relevância para o estudo do papel das organizações na economia mundial contemporânea, nos processos de trabalho e nas relações trabalhistas. Embora essa metáfora tenha sido utilizada, de diversas maneiras, como base para modelos detalhados de resolução de quebra-cabeças em uma perspectiva funcionalista, não foi utilizada sistematicamente para desenvolver uma abrangente análise estruturalista radical das organizações.

## CONCLUSÕES

A ortodoxia na teoria das organizações desenvolveu-se com base em metáforas que refletem os pressupostos do paradigma funcionalista. Esses pressupostos raramente são explicitados e freqüentemente não são valorizados, com a consequência de que a teorização se desenvolve sobre fundamentos não questionados. Os pressupostos dos paradigmas interpretativistas, humanista radical e estruturalista radical desafiam os pressupostos do paradigma funcionalista de maneira fundamental. Elas geram uma série de metáforas para a análise organizacional que resultam em perspectivas que freqüentemente contradizem os cânones da teoria ortodoxa. Por exemplo, enquanto a teoria funcionalista enfatiza que a organização e seus membros podem orientar suas ações e comportamentos para o alcance de estados futuros, a teoria interpretativista enfatiza que as ações são orientadas tanto a dar sentido ao passado quanto ao futuro. Enquanto a teoria funcionalista vê a organização e seus membros interagindo e se comportando em algum tipo de contexto ou ambiente, a teoria interpretativista questiona o estado e a existência desses fatores contextuais, exceto as construções sociais compartilhadas pelos indivíduos. A teoria funcionalista é construída sobre premissas que a teoria interpretativista considera fundamentalmente mal concebidas.

Os paradigmas humanista radical e estruturalista radical oferecem um tipo de desafio semelhante, que focaliza a atenção em aspectos políticos e exploradores da vida organizacional. Da perspectiva desses paradigmas,

tanto a teoria funcionalista quanto a interpretativista falam em compreender que a ordem aparente da vida social não é tanto resultado de um processo de adaptação ou de um ato livre de construção social, mas de um processo de dominação social. Desse ponto de vista, as organizações exploram e reprimem, e corporificam uma lógica que estabelece uma base para suas eventuais desconstruções. A ordem que a teoria interpretativista procura entender e que a teoria funcionalista procura intensificar é, das perspectivas humanista radical e estruturalista radical, uma ordem superficial que mascara as contradições fundamentais. O desafio da teoria organizacional a partir desses paradigmas é penetrar sob a aparência superficial do mundo empírico e revelar a profunda estrutura de forças responsável pela natureza, pela existência e pelas contínuas transformações das organizações na situação mundial. Das perspectivas humanista radical e estruturalista radical, a teoria organizacional não pode oferecer uma compreensão adequada da natureza das organizações focalizando exclusivamente as organizações e os comportamentos organizacionais. Esses paradigmas indicam que o estudo de tais fenômenos está relacionado ao modo de organização social mais amplo para o qual eles fornecem formas e conteúdos empíricos detalhados.

O desafio apresentado à teoria organizacional ortodoxa por esses diferentes paradigmas é repensar a natureza do objeto ao qual ela se dirige. Diferentes paradigmas contêm visões de mundo que favorecem determinadas metáforas que constituem a natureza das organizações de maneiras fundamentalmente diferentes, e exigem que se repense completamente a respeito do que a teoria organizacional deve tratar. O desafio se relaciona aos fundamentos em que a teorização se baseia, e só pode ser resolvido considerando-se a adequação dos fundamentos rivais como base para a análise organizacional.

## NOTA

<sup>1</sup> A importância desse ponto nem sempre foi analisada e certamente não recebeu a importância que merece. A noção de Kuhn de que a ciência se baseia em paradigmas gerou inúmeros debates (Lakatos e Musgrave, 1970; Suppe, 1974). Isso levou Kuhn a modificar sua posição em relação a determinados pontos (Kuhn, 1970, 1974, 1977, 1979), ainda que mantendo a idéia básica que sustenta o conceito de paradigma – as comunidades científicas estão ligadas por diversos vínculos e compromissos. Este artigo, dando prosseguimento a Burrell e Morgan (1979), baseia-se nesta idéia principal, a premissa de que o mais fundamental desses vínculos está na visão de mundo compartilhada pelos cientistas, que assegura suas abordagens da investigação científica.

Gostaria de agradecer a Richard Brown, Peter Frost, Walter Nord e Linda Smircich pelos preciosos comentários ao rascunho deste artigo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTHONY, P. D. *The Ideology of Work*. London: Tavistock, 1977.
- ARGYRIS, C. *The Impact of Budgets Upon People*. New York: Controllershship Foundation, 1952.
- ARGYRIS, C. *Personality and Organization*. New York: Harper, 1957.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BARAN, P.; SWEEZY, P. M. *Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press, 1966.
- BARNET, R. J.; MULLER, R. E. *Global Reach: The Power of the Multinational Corporations*. New York: Simon and Schuster, 1974.
- BATESON, G. *Naven*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1936.
- BENSON, J. K. Organizations: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, v. 22, n. 1, p. 1-21, 1977.
- BERGGREN, D. The use and abuse of metaphor: 1. *Review of Metaphysics*, v. 16, p. 237-258, 1962.
- BERGGREN, D. The use and abuse of metaphor: 2. *Review of Metaphysics*, v. 16, p. 450-472, 1963.
- BITTNER, E. On the concept of organization. In: TURNER, R. (Ed.). *Ethnomethodology*. Harmondsworth: Penguin, 1974. p. 69-81.
- BLACK, M. *Models and Metaphors*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1962.
- BRAVERMAN, H. *Labour and Monopoly Capital*. London and New York: Monthly Review Press, 1974.
- BROWN, R. H. *A Poetic for Sociology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1977.
- BUCKLEY, W. *Sociology and Modern Systems Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.
- BURKE, K. *A Grammar of Motives*. New York: Prentice-Hall, 1945.
- BURKE, K. *Permanence and Change: An Anatomy of Purpose*. 2. ed. Los Altos, CA: Hermes, 1954.
- BUKHARIN, N. *Imperialism and World Economy*. London: Merfin Press, 1972 [1915].
- BUKHARIN, N. *Historical Materialism: A System of Sociology*. New York: Russell and Russell, 1925.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, and Exeter, NH: Heinemann, 1979.

- CASSIRER, E. *Language and Myth*. New York: Dover, 1946.
- CASSIRER, E. *The Philosophy of Symbolic Forms*, v. 1-3. New Haven and London: Yale University Press, 1955.
- CHILD, J. Organizational structure, environment, and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, p. 1-21, 1972.
- CLEGG, S. *Power, Rule, and Domination*. London and Boston: Routledge and Kegan Paul, 1975.
- CROZIER, M. *The Bureaucratic Phenomenon*. London: Tavistock, 1964.
- DICKSON, D. *Alternative Technology and the Politics of Technical Change*. London: Fontana, 1974.
- ETZIONI, A. Two approaches to organizational analysis: a critique and suggestion. *Administrative Science Quarterly*, v. 5, n. 2, p. 257-278, 1960.
- FAYOL, H. *General and Industrial Management*. Constance Storrs (trans.). London: Pitman, 1949.
- FREUD, S. *A General Introduction to Psychoanalysis*. New York: Liveright, 1922.
- FRIEDMAN, A. L. *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London: MacMillan, 1977.
- GARFINKEL, H. *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.
- GEORGIU, P. The goal paradigm and notes towards a counter paradigm. *Administrative Science Quarterly*, v. 18, n. 3, p. 291-303, 1973.
- GLASSMAN, R. B. Persistence and loose coupling in living systems. *Behavioral Science*, v. 18, p. 83-98, 1973.
- GOFFMAN, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday, 1959.
- GOFFMAN, E. *Asylums*. New York: Doubleday, 1961.
- GOULDNER, A. W. Reciprocity and autonomy in functional theory. In: GOULDNER, A. W. (Ed.). *For Sociology*. Harmondsworth, UK: Penguin, 1973. p. 190-225.
- HABERMAS, J. On systematically distorted communications. *Inquiry*, v. 13, p. 205-218, 1970.
- HABERMAS, J. *Knowledge and Human Interests*. London: Heinemann, 1972.
- HAGE, J. *Communication and Organizational Control*. New York: Wiley, 1974.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.
- HESSE, M. *Models and Analogies in Science*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1966.
- HOLLOWAY, J.; PICCIOTTO, S. *State and Capital: A Marxist Debate*. London: Edward Arnold, 1978.
- HUFF, A. A rhetorical analysis of argument in organizations. (Unpublished manuscript.) University of Illinois, 1979.
- JAKOBSON, R.; HALLE, M. *Fundamentals of Language*. The Hague: Mouton, 1956.
- JUNG, C. G. *Collected Works*. London: Routledge and Kegan Paul, 1965.
- KATZ, D.; KAHN, R. *The Social Psychology of Organizations*. New York and London: Wiley, 1966.
- KUHN, T. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- KUHN, T. Reflections on my critics. In: LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Eds.). *Criticism and the Growth of Knowledge*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1970. p. 231-278.
- KUHN, T. Second thoughts on paradigms. In: SUPPE, F. (Ed.). *The Structure of Scientific Theories*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1974. p. 459-482.
- KUHN, T. *The Essential Tension*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1977.
- KUHN, T. Metaphor in science. In: ORTONY, A. (Ed.). *Metaphor and Thought*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1979. p. 409-419.
- LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Eds.). *Criticism and the Growth of Knowledge*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1970.
- LAWLER, E. E.; RHODE, J. G. *Information and Control in Organizations*. New York: Goodyear, 1976.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
- LIKERT, R. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- LUKÁCS, G. *History and Class Consciousness*. London: Merlin Press, 1971.
- MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MANNHEIM, K. *Ideology and Utopia*. New York: Harcourt, Brace and World, 1936.
- MANNING, P. K. Metaphors of the field: Varieties of organizational discourse. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 660-671, 1979.
- MARCUSE, H. *Eros and Civilization*. Boston, MA: Beacon Press, 1955.
- MARCUSE, H. *One Dimensional Man*. Boston, MA: Beacon Press, 1964.
- MARX, K. Economic and philosophical manuscripts. In: *Early Writings*. R. Livingstone and G. Benton (trans.). Harmondsworth, UK: Penguin, 1975. p. 279-400.
- MASTERMAN, M. The nature of a paradigm. In: LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Eds.). *Criticism and the Growth of Knowledge*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1970. p. 59-89.
- MICHELS, R. *Political Parties*. Glencoe, IL: Free Press, 1949.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MORGAN, G. Response to Mintzberg. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 137-139, 1979.
- MORGAN, G. The schismatic metaphor and its implications for organizational analysis. *Organization Studies*, v. 2, n. 1, 1981.

- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- MULLER, M. *Metaphor*. Lectures on the Science of Language. 2. series. New York: Scribners, 1871. p. 351-402.
- ORTONY, A. Why metaphors are necessary and not just nice. *Educational Theory*, v. 25, p. 45-53, 1975.
- ORTONY, A. (Ed.). *Metaphor and Thought* Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1979.
- PARSONS, T. *The Social System* Glencoe, IL: Free Press, 1951.
- PARSONS, T. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations – I. *Administrative Science Quarterly*, v. 1, n. 1, p. 63-85, 1956.
- PARSONS, T. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations – II. *Administrative Science Quarterly*, v. 1, n. 2, p. 225-239, 1956.
- PEPPER, S. C. *World Hypotheses* Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1942.
- PETTIGREW, A. M. *The Politics of Organizational Decision Making* London: Tavistock, 1973.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence View*. New York: Harper & Row, 1978.
- PONDY, L. R. Leadership is a language game. In: MCCALL, M. W.; LOMBARDO, M. M. (Eds.). *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, NC: Duke University Press, 1978. p. 87-99.
- PONDY, L. R.; MITROFF, I. I. Beyond open system models of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 1, p. 3-39. Greenwich, CT: JAI Press, 1979.
- RICOEUR, P. The model of the text: meaningful action considered as a text. *Social Research*, v. 38, p. 529-562, 1971.
- ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. *Management and the Worker* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
- SCHÖN, D. *Invention and the Evolution of Ideas* London: Tavistock, 1963.
- SELZNICK, P. Foundations of the theory of organizations. *American Sociological Review*, v. 13, n. 1, p. 25-35, 1948.
- SPENCER, H. *The Study of Sociology*. London: Kegan, Paul and Tench, 1873.
- SPENCER, H. *Principles of Sociology*. v. 1-2. New York: Appleton and Company, 1876.
- SUPPE, F. (Ed.). *The Structure of Scientific Theories*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1974.
- TAYLOR, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper, 1911.
- THOM, R. *Structural Stability and Morphogenesis* New York: Benjamin, 1975.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in Action* New York: McGraw-Hill, 1967.
- TRIST, E. L.; BAMFORTH, K. W. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, v. 4, p. 3-38, 1951.
- TURNER, B. A. *Exploring the Industrial Subculture* London: MacMillan, 1971.
- WEBER, M. *From Max Weber: Essays in Sociology* GERTH, H. H.; MILLS, C. W. (Eds.). New York: Oxford University Press, 1946.
- WEICK, K. E. Middle-range theories of social systems. *Behavioral Science* v. 19, p. 357-367, 1974.
- WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 1, p. 1-19, 1976.
- WEICK, K. E. Enactment processes in organizations. In: STAW, B. S.; SALANCIK, G. R. (Eds.). *New Directions in Organizational Behavior* Chicago: St. Clair Press, 1977. p. 267-300.
- WHITEHEAD, A. N. *Science and the Modern World* New York: MacMillan, 1925.
- WITTGENSTEIN, L. *Philosophical Investigations* G.E.M. Anscombe (trans.). Oxford: Blackwell, 1968.
- WOODWARD, J. *Industrial Organization Theory and Practice* London: Oxford University Press, 1965.

Artigo originalmente publicado sob o título "Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory", de Gareth Morgan, na *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980. Publicado com autorização da Johnson Graduate School of Management, Cornell University. ©Johnson Graduate School of Management, Cornell University. www.johnson.cornell.edu/ASQ

Embora todos os esforços tenham sido realizados para assegurar que os conteúdos desta publicação sejam factualmente corretos, os Autores e a Editora concordam e excluem expressamente nos limites mais amplos permitidos pela legislação vigente, toda e qualquer responsabilidade advinda dos conteúdos publicados neste Artigo, inclusive, sem limitação, em função de quaisquer erros, omissões, imprecisões no original ou em traduções posteriores, ou por quaisquer consequências delas decorrentes. Nada nesta nota excluirá a responsabilidade que não puder ser amparada por lei.

*Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory* by Gareth Morgan; *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, 605-622, 1980, copyright Johnson Graduate School of Management, Cornell University; Published by permission of SAGE Publications, Inc.

*While every effort has been made to ensure that the contents of this publication are factually correct, neither the authors nor the publisher accepts, and they hereby expressly exclude to the fullest extent permissible under applicable law, any and all liability arising from the contents published in this Article, including, without limitation, from any errors, omissions, inaccuracies in original or following translation, or for any consequences arising therefrom. Nothing in this notice shall exclude liability which may not be excluded by law.*

**Artigo convidado. Aprovado em 05.11.2004.**

### Gareth Morgan

Professor, Co-Director Ph.D. Program York University – Schulich School of Business.

Interesses de pesquisa nas áreas de teoria das organizações, mudança organizacional, inovação e criatividade nas organizações, aprendizagem nas organizações.

E-mail: morgan@imaginez.com

Endereço: Schulich School of Business – York University – 4700 Keele Street, Toronto – Ontario – Canada, M3J 1P3.