

## A ética metafórica de Morgan e a ética metamórfica de Morin

### The Morgan's metaphoric ethics and the Morin's metamorphic ethics

Marise Miglioli Lorusso<sup>1</sup>

---

#### RESUMO

Este artigo, com abordagem qualitativa e técnica de análise hermenêutica teórico-descritiva, tem por objetivo produzir uma reflexão sobre a metáfora de Morgan (2010) acerca de procedimentos éticos dentro da empresa, a partir de sua obra “Imagens da Organização”, em conjunto com a proposta do filósofo Edgar Morin, quando contempla a ética do gênero humano em sua obra “Os sete saberes necessários para a educação do futuro”.

**Palavras-chave:** Ética humana e empresarial; Morgan, Gareth - Ética; Morin, Edgar – Ética.

---

#### ABSTRACT

This article, with a qualitative and technical approach of theoretical-descriptive hermeneutic analysis, aims to produce a reflection on Morgan's metaphor (2010) about ethical procedures within the company, from his work "Images of Organization", together with the proposal of the philosopher Edgar Morin, when he contemplates the ethics of the human race in his work "The seven knowledges necessities for the education of the future."

**Keywords:** Human and business ethics; Morgan, Gareth - Ethics; Morin, Edgar – Ethics.

---

---

<sup>1</sup> Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho; Universidade Metodista de Piracicaba  
E-mail: marise.m.lorusso@unesp.br

## INTRODUÇÃO

Um ser ou ente considerado “metamórfico” é aquele que possui a capacidade de realizar a metamorfose, ou seja, de modificar seu estereótipo e suas características comportamentais para adaptar-se ao meio (AULETE, 2015).

Compreendida a organização como um conjunto de indivíduos que se interpõem e se justapõem para compor suas células e adaptá-las ao meio ambiente, o conceito de metamorfose parece adequado, quando se trata de analisar uma organização como uma soma de células inteligentes, capazes de vida própria e independente, mas que necessitam, assim como o corpo humano, de um habitat compatível e de um cenário de atuação adequado ao seu pleno desenvolvimento.

A carência de um desses fatores pode determinar a “morte” da organização, assim como a deficiência de determinados componentes pode levar um ser humano a óbito.

Por similitude, da mesma forma que existe absoluta necessidade de sobrevivência quando se fala em seres humanos, as células empresariais se amoldam, se adaptam e se transformam, ora em questões de processos, ora adquirindo novos segmentos de atuação. Seu objetivo: sobreviver em cenários diferentes, em mares de informações, em emaranhados tecnológicos de complexidade crescente e, sobretudo, em economias oscilantes, políticas divergentes e múltiplas culturas que provocam alterações em metabolismos, simbioses desconhecidas e infinitas.

A metamorfose das organizações não ocorre pela simples adaptação a novos cenários. Ela requer uma transformação de culturas, valores e ritos intimamente ligados a cada indivíduo/célula que as compõem.

A metamorfose, neste artigo, não é mais que uma metáfora, de que se vale do conteúdo da obra de Morgan (2011), sobre as imagens das organizações.

Este artigo, no formato de pesquisa bibliográfica com análise teórico-descritiva, tem por objetivo produzir uma reflexão sobre a metáfora de Morgan (2010), a partir de sua obra “Imagens da Organização”, acerca da ética como metáfora plausível e explicativa em uma organização em conjunto com a proposta do filósofo Edgar Morin, quando contempla a ética do gênero humano em sua obra “Os sete saberes necessários para a educação do futuro”.

O texto está dividido em quatro partes: a primeira, de aspecto introdutório, apresenta a proposta do trabalho; na segunda são apresentadas as propostas de Morgan e Morin em suas obras supracitadas; na terceira parte é apresentada a metodologia utilizada, com base na análise hermenêutica e, na última, são tecidas considerações a partir das obras analisadas, com ênfase a ética.

## **CONHECENDO MORGAN E MORIN**

Gareth Morgan, de acordo com Witzel (2003), é um teórico organizacional britânico, consultor de Administração e professor Emérito da Universidade de York, em Toronto, conhecido como criador do conceito da "Metáfora Organizacional" e autor do *best-seller* *Imagens da Organização*, nascido no País de Gales em 1943. (WIKI, 2017)

Na década de 1980, teve uma crescente atenção aos estudos organizacionais e se dedicou a compreender seus pressupostos científicos utilizando as “imagens” como uma nova forma de pensar a Organização. Em seu livro, *Imagens da Organização*, Morgan introduz o uso de metáforas para entender e tratar os problemas organizacionais, descrevendo a Organização como:

- Máquinas,
- Organismos,
- Cérebros,
- Culturas,
- Sistema Políticos,
- Prisão Psíquica,
- Fluxo e Transformação e
- Instrumentos de Dominação.

Essas metáforas não devem ser usadas de forma sintética, pois Morgan julgou impossível para a época. Ele reconhece que podem ser usadas individualmente ou em combinação para orientar acerca da formação das imagens das organizações e dos problemas organizacionais (WITZEL, 2003, p. 239).

O educador, pensador, antropólogo, sociólogo e filósofo francês judeu Edgar Morin (pseudônimo de Edgar Nahoum), de origem sefardita<sup>2</sup>, é o responsável pela sistematização de um conjunto de reflexões cujo objetivo é servir como ponto de partida para se repensar a educação do século XXI. De formação eclética (Direito, História e Geografia), Morin escreveu mais de trinta obras, entre as quais, “Os sete saberes necessários à educação do futuro”, amplamente utilizada neste artigo.

Em conformidade com o site oficial de Morin (2016), a reflexão que originou o texto sobre “Os sete saberes necessários à educação do futuro” teve início por iniciativa da UNESCO, em 1999. Uma primeira versão do texto circulou pelos líderes educacionais de diversos países que acrescentaram comentários, sugestões e remanejamentos, até que em 2001 foi finalizado e publicado por Morin (2016).

O resultado foi um conjunto de reflexões e descrições de eixos e caminhos para todos os que pensam e fazem educação, introduzindo novos e criativos debates sobre a educação para o Século XXI.

Os sete saberes indispensáveis enunciados por Morin (2015) são:

- As cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão
- Os princípios do conhecimento pertinente
- Ensinar a condição humana
- Ensinar a identidade terrena
- Enfrentar as incertezas
- Ensinar a compreensão
- A ética do gênero humano

As descrições seguintes, adaptadas de sua obra (MORIN, 2015) apresentam um brevíssimo resumo da proposta de Morin:

#### **a. As cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão:**

Embora os educadores tenham concluído que o discurso de Morin afirme que o conhecimento deva preparar o indivíduo para enfrentar os riscos e as situações da vida diária com sabedoria e discernimento, o autor vai muito além. Seu discurso prevê a

---

<sup>2</sup> (em hebraico ספרדים, sefardi; no plural, sefardim é o termo usado para referir aos descendentes de judeus originários de Portugal e Espanha (Wiki, 2016))

possibilidade de existência do erro enquanto não se olhar para outros lados da questão, tornando-se imperativa uma educação que promova o desenvolvimento de atividades cerebrais, mentais e culturais de forma a criarem mecanismos que lhes permita evitar a cegueira do fanatismo, a ausência de bom senso e a atitude inflexível naquilo que necessita ser visto sob a ótica de culturas diferentes mediante propósitos diferentes. (MORIN, 2005, p. 141)

Nas Organizações, seria como evitar o continuísmo pela acomodação a situações sobre as quais as células têm pleno controle. Em seres humanos, seria como julgar que, ingenuamente, todos os vírus e bactérias já foram descobertos e saneados pelos cientistas e que o corpo humano não mais seria atingido por algo externo ao seu controle.

### **b. Os princípios do conhecimento pertinente**

“É primordial que os educadores apresentem aos seus alunos realidades locais, ao mesmo tempo em que as contextualizem com acontecimentos do mundo. Isso porque acontecimentos e conhecimentos fragmentados dificultam o entendimento e o conhecimento global.”

Oriunda de uma interpretação sobre a obra de Morin, cumpre direcioná-la a uma visão mais abrangente, onde a pertinência envolva significado para quem ensina e quem aprende, assim como as múltiplas possibilidades de analogias entre o que se pensa e o que se “aprendeu” podem gerar novos conhecimentos.

Em uma organização, seria imprescindível essa percepção do “pertencer” e do “contribuir”. Do contrário, o ser humano que não enxerga o significado do todo e qual sua parcela de contribuição na empresa seria como uma máquina de produção que cumpre os procedimentos, mas que não evolui nem acrescenta nada a evolução organizacional. Isso acaba por traduzir-se em sensação de inutilidade.

### **c. Ensinar a condição humana**

“O ser humano é uma unidade complexa. É um ser que ao mesmo tempo é físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico. Assim, as disciplinas escolares devem integrar os conteúdos promovendo o desenvolvimento do humano na sua totalidade.”

A “condição de humanidade” pressupõe um ser que constitua parte de um todo maior, coletivo, sujeito a oscilações. Se a sugestão de Morin propõe a integração de conteúdos, cuja transdisciplinaridade é fato consumado na atualidade, as organizações poderiam supor que o ser humano é sujeito a falhas, possui uma cultura gerada por diversos fatores (SCHEIN, 2009, p. 177) e não age somente com parcelas de seu todo e, sim, através a interconexão de seu “todo” com a totalidade de outros seres que compõem a organização. O entendimento disso supõe que a metáfora de Morgan (p.137) auxilie na visão holística da empresa, a partir de sua observação, de que os desdobramentos em qualquer organização são um reflexo daquilo que se encontra na mente das pessoas (MORGAN, 2011, p. 136)

#### **d. Ensinar a identidade terrena**

“Mostrar aos educandos que o acontecimento da localidade interfere na totalidade e que tudo está interligado, ou seja, as decisões e atitudes de um local podem atingir toda a humanidade, pois vivemos em uma imensa comunidade, com destino comum.”

Cabe aqui observar o reforço do que foi anteriormente exposto. Não somente em uma sala de aula convencional, mas na organização, onde cada tarefa/atividade deve ser uma lição acadêmica a ser explorada, as interligações são inevitáveis e necessárias.

Morin propõe que a Terra, enquanto planeta de habitação da raça humana, possui uma identidade e um comportamento gerados a partir da multiplicidade de identidades e comportamentos de cada indivíduo e de suas relações e das relações que mantém com o ambiente onde vivem e atuam.

Desse modo, não aparenta ser cabível ignorar o meio em que se vive, a natureza além de sua consequente influência sobre a transformação dos seres e de si próprio.

A identidade terrena está norteada pelas relações ente indivíduo-sociedade-ambiente sendo um a causa e justificativa da existência do outro, sendo impossível (MORIN, p. ) a dissociação da tríade.

Se as empresas deixarem de levar em conta o modo como afetam o ambiente e o mecanismo do ambiente que as afeta, o significado de conexões entre o todo e a parte tenderá a distorcer-se, conduzindo o indivíduo a falsa compreensão de que existem

identidades distintas envolvidas, não havendo, portanto, qualquer necessidade de interação entre os envolvidos.

#### **e. Enfrentar as incertezas**

“É preciso saber lidar com as incertezas, limitações, imprevistos e novidades que surgem a cada dia. A escola deve preparar os alunos para que sejam capazes de enfrentar esses desafios inesperados, fortalecendo as suas estruturas mentais e assim resolvendo seus problemas de modo construtivo baseado em situações anteriores.”

Retomando Morgan em seu capítulo sobre a lógica da mudança (MORGAN, 2011, p. 250) cumpre ressaltar sua afirmativa de que o indivíduo adquire perspectivas novas e poderosas para intervenção com a utilização de novas imagens, novos pontos de vista, novos olhares, enfim, sobre as mesmas atividades.

Citando Heráclito, que afirmava tudo ser um constante “vir a ser” e onde “a água do rio não corre duas vezes pelo mesmo lugar” (HERÁCLITO, 1989, p. 48), Morgan analisa a complexidade transformadora de um Universo em constante mudança.

Atualmente, por conta das inovações tecnológicas e da velocidade informacional que se faz presente no cotidiano, até empresas tradicionais se curvaram a necessidade de aceitar tais mudanças, adaptar-se as mesmas e tirar o melhor proveito delas.

Assim como a evolução do ser humano, na Antropologia e na Paleontologia, obrigou-o a adaptações que geraram o seu atual estágio de corpo físico, as empresas moldam sua permanência pela capacidade de sobreviver às transformações. Essas transformações supõem quebra de paradigmas, flexibilidade e, sobretudo, intensa conexão com o interior e o exterior da Organização.

#### **d. Ensinar a compreensão**

“A comunicação não garante a compreensão e um dos obstáculos da educação é a compreensão. Muitas vezes o mal entendido gera conflitos e a diferença de cultura, a falta de respeito à liberdade e o egocentrismo são fatores que devem ser observados para compreender o outro e o eu. A compreensão favorece o pensar pessoal e global.”

Para Morin, “se descobirmos que somos todos seres frágeis, frágeis, insuficientes, carentes, então podemos descobrir que todos necessitamos de mútua

compreensão.” (MORIN, p.100), fazendo-se necessário compreender o outro para que nesta troca também sejamos compreendidos.

Ensinar a compreensão significa muito mais que transmitir a mensagem. Significa que o processo de comunicação não supõe somente a disseminação da informação, mas a apreensão de seu significado dentro de um contexto e de uma ótica individual, sem a perda do mundo onde estiver inserida.

A apreensão do significado pode, muitas vezes, ser confundida com o entendimento de uma mensagem ou a reprodução fiel da mesma. Longe disso, a compreensão significa imbuir-se da disponibilidade ao aprendizado do novo e do modo pelo qual esse mesmo “novo” realizará conexões com o conhecimento e/ou as informações já existentes, pressupondo uma religação com os demais conhecimentos. Surge, a partir daí, uma transformação, que poderá conduzir outros a assimilação da mensagem de forma a que seu conteúdo adquira significado a cada um que a receber.

Nas Organizações, muitas vezes a mensagem é passada sob a suposição de clareza, sem que o emissor nem o reprodutor tenham certeza do grau de consequências que advirão de sua (falsa) interpretação. Assim, os próprios processos de comunicação empresariais devem admitir a necessidade de ensinar a compreensão da mensagem, sua complexidade e supor a transformação da mesma em conhecimento inovador para a própria organização com sensível transformação no indivíduo que a apreendeu.

#### **e. A ética do gênero humano**

“A ética deve conduzir o humano a um caráter sociável e humanizado. O educador deve despertar nos alunos a consciência de que tudo o que se faz reflete em nós mesmos e, para que tudo fique bem para todos, é necessário ter consciência dos atos praticados, desenvolvendo no ser humano suas aptidões individuais e coletivas.”

Utilizando a reflexão do próprio Morin, faz-se uma aplicação teórica dentro das organizações, conquanto as mesmas sejam consideradas como carentes de novos caminhos para o século atual.

A “metamorfose” ou “transformação necessária” preconizada por Morin para a Educação pode ser compreendida também no que se refere às organizações empresariais.



Apesar de Taylor, como engenheiro, ter realizado uma sistematização dos procedimentos, em busca de uma empresa que atuasse com eficiência e eficácia, a proposta de Morin também converge para a transformação pela educação, para a obtenção de resultados através de um processo claro e definido que tenha como paradigmas a reflexão e a ação.

De Taylor, a linha de construção da organização percorre uma trajetória que passa pelo lado das funções. Em sua obra, considerada como um marco na Administração, **Taylor** compara a organização uma máquina, na qual as tarefas deveriam ser “mecanicamente” executadas, a fim de que fosse alcançado o maior nível de eficiência no menor tempo possível e minimização de custos. Não havia uma preocupação com os seres executores das tarefas e, sim, com os resultados obtidos para que a “máquina” (empresa) continuasse engrenada em seus propósitos.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em sua proposição de refletir sobre a temática da ética abordada com base nas obras “Os sete saberes necessários a educação do futuro”, de Edgar Morin (2015) e “Imagens da organização”, de Gareth Morgan (2011), o artigo utiliza uma metodologia de abordagem qualitativa, com técnica de análise hermenêutica. A análise hermenêutica supõe uma investigação teórica (BASTOS, 2005, p.316) que se desenvolve a partir da conceituação de Heidegger-Gadamer, onde a interpretação deixa de comportar-se como um mero componente psicológico do homem para constituir-se no modo de ser e compreender tipicamente humano. Bastos (2005, p. 316) afirma que “não somos nós que nos dirigimos às coisas, mas as coisas que vêm até nós”.

A técnica supõe que o projeto, a compreensão, a interpretação, o sentido, a fusão de horizontes são existenciais fornecidos ao mundo, de onde emerge a consciência humana. De fato, afirma Husserl (BASTOS, apud Husserl, p. 318) que o importante não é a consciência individual nem a transcendental, mas a existência humana.

A técnica supõe reflexão e, em alguns casos, até a desconstrução do fato para a compreensão detalhada do todo (RICOEUR, 1969)

Neste artigo, em particular, optou-se pela análise hermenêutica tendo em vista a questão da ideologia e posição filosófica dos autores cujas obras foram objeto de estudo. De um lado Morgan, britânico, teórico da Administração, com lentes que sobrepõem, imagens cotidianas sobre interpretações profundas das organizações; de outro lado

Morin, filósofo e educador, com uma visão profunda do homem e das necessidades futuras da própria manutenção da essência da raça humana.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com Morin, a tríade indivíduo-sociedade-espécie é inseparável e a existência de um produz a do outro (MORIN, 2015 p. 93). Assim, uma concepção “separatista”, onde as análises sobre qualquer tema são feitas individualmente, está, aparentemente, fora de cogitação.

A tríade, similar a concepção da “cabeça-tronco-membros” sugerida pela anatomia humana não pode existir se seus componentes estiverem dissociados.

Isso equivale a dizer que não se concebe um corpo humano, ainda que o mesmo ente seja portador de alguma deficiência, onde exista só cabeça, somente tronco ou somente membros. Isso afetaria o equilíbrio do indivíduo no que se refere ao aspecto físico. Ou, como no sermão Padre Antonio Vieira “cabeça desunida... é pés” (VIEIRA, 1830, p. 185).

Ainda de acordo com Morin, desses três elementos emerge a consciência que, por sua vez, produz a ética do gênero humano ou, como é denominada, a antropoética, em sua projeção futura.

Assim como o espírito humano ou a dinâmica do corpo é produzido pela conexão e funcionamento dos elementos cabeça, tronco e membros, a ética emerge da complexa relação entre indivíduo, sociedade e espécie.

Em contraposição a retórica de Morin, Morgan apresenta a ética como fruto de uma metáfora onde existem valores morais contrapondo-se, por exemplo, a exploração do trabalho (MORGAN, 2011, p. 331).

Unindo ambas as reflexões e resguardadas as posições filosóficas e pragmáticas que permeiam os discursos, pode-se observar que a ética não virá “de fora”, da análise objetiva de fatores, pela imposição de atitudes ou pela exclusão de culturas. Ela advirá da consciência, seja ela coletiva ou individual.

Desse modo, se para Morin a consciência surge a partir da complexidade do indivíduo, da sociedade e da espécie, ou seja, das pequenas e gradativas partes que compõem o todo, para Morgan a ética se manifestará na medida em que essa consciência não tratar de forma isolada as partes, a fim de que o conjunto de indivíduos constituintes da empresa se conduza de forma a levar em conta a sociedade e o ambiente que o envolve.

Morgan propõe uma “cidadania empresarial” com o todo e as partes se comportando de modo não excludente.

Em sua obra “Os sete saberes necessários a educação do futuro”, Morin deixa a ética como item de fechamento do discurso, supondo que a relação do ser humano com o universo tangível e intangível se apresente como o futuro da antropoética a ser apresentada.

Afirma o autor que “na democracia o indivíduo é cidadão”, pessoa jurídica, responsável, exprimindo seus desejos e interesses ao mesmo tempo em que é responsável pela sua cidade e solidário com ela.

O mesmo comportamento será transferido para as organizações, onde os desejos, necessidades deveriam ser comuns, manifestos quando do contrato de trabalho. Como resultado, as organizações são responsáveis por seus funcionários e vice-e-versa, bem como a solidariedade deve ser mutuamente evidenciada.

Nesse caso, em períodos críticos do percurso de uma organização, a consciência coletiva poderia manifestar-se solidariamente, angariando a reciprocidade em relação aos indivíduos. A democracia supõe e alimenta a diversidade de interesses (MORIN, 2015, p. 95) bem como a multiplicidade de ideias. Pode constituir a solução sugerida por Morgan (2011, p. 194) com o intuito de reduzir alguns conflitos de interesse verificados em suas análises.

Se a democracia constitui um sistema político complexo, com pluralidade, concorrência e antagonismos a fim de estabelecer-se como comunidade (MORIN, 2015, p. 96), não seria a empresa um sistema político, de complexidade e porte variáveis, que abriga a diversidade de pensamentos, opiniões, que convive com os antagonismos dos egos humanos e que deve, constantemente, superar a concorrência?

Morin propõe uma metamorfose, uma transformação através da consciência, onde todo indivíduo parte/todo simultaneamente poderá identificar-se como partícula inteligente que afeta e é afetado por todo processo. Assim, embora a sociedade consista na conexão dessas “consciências individuais”, a perpetuação de sua espécie, a semelhança dos animais, dependerá dos efeitos predatórios a serem constatados pela degradação da raça humana.

Com referência aos problemas ligados à regressão dos processos democráticos, Morin (2015, p. 97) aponta para a forma fragmentada de tratar o problema. Seria como desconsiderar a circulação sanguínea ao se tratar de um membro doente ou não atentar

para o estômago ao se tratar de infecções bucais. Tratar uma doença na parte atingida sem admitir as consequências para o resto do organismo não é admissível por nenhum médico, uma vez que a negligência poderia resultar em outras anomalias ao ser humano.

Tratar problemas de nações ou de empresas sem levar em conta a complexidade e as múltiplas relações do contexto na qual estão inseridas pode resultar em consequências funestas ao desempenho da organização e dos próprios indivíduos que a compõem.

Retornando a Morgan, a análise ética empresarial supõe como uma metáfora pode ser sugestiva na análise das dimensões introspectivas do proposto.

De fato, Morgan (2011, p. 338), afirma que a metáfora constitui um diferencial para a análise das organizações, uma vez que o modo tradicional tendia a ignorar premissas ideológicas ou de valores.

O autor questiona o fato de a análise técnica valorizar somente os resultados, utilizando as ideias e as culturas diversas dentro da empresa como mecanismos para obtenção de resultados ao invés de investimento em mudanças substanciais.

Denominando de “repulsiva” a face da organização que se apresenta como “maléfica” e que seus integrantes a um processo de dominação excludente (MORGAN, 2011, p. 338) enumera possíveis resultados dessa conduta, citando as doenças ocupacionais, os conflitos e as lutas de classe nos próprios locais de trabalho.

Enquanto Morin propõe a ética para a transformação, a metamorfose da consciência humana em torno do bem comum, Morgan a situa como uma metáfora que deve ser destacada em função de novas abordagens acerca da organização.

A metáfora da dominação (MORGAN, 2011 p. 39) estimula o conhecimento da existência ou não do processo de exploração no local de trabalho, com o intuito de promover a melhoria da relação empregado/empregador. Seria a consciência coletiva interagindo com a consciência individual que a compõe e é composta por ela.

De maior amplitude, porém, a concepção de Morin utiliza a consciência universal, humanista, para compor e ser composta pelo indivíduo, sendo causa e efeito, simultaneamente, uma da outra.

Aqui não se trata de analisar a consciência individual de forma a que ela seja absorvida pela coletiva e, sim, de analisar o fato de ela ser parte do todo, emanada do todo e que converge para o todo, em fluxo contínuo de metamorfose, não existindo no universo enquanto complexa reunião de partes sem a existência destas.

Visões como as de Morgan, que contribuem de forma inquestionável para o estabelecimento de novas concepções, de lentes inovadoras para a observação das organizações podem atrelar-se às visões filosóficas de Morin, onde o ser humano é posicionado a cima das formalidades técnicas e cujo aprendizado automaticamente reflete na produção do conhecimento do todo.

Dessa maneira, a ética utilizada pela metáfora de Morgan para esclarecer comportamentos e análises das organizações de forma mais aprofundada poderia ser complementada pela proposta dos saberes indicados no discurso de Morin, utilizando a ética como processo metamórfico do indivíduo e, conseqüentemente, da organização.

## REFERÊNCIAS

AULETE, João Calda. **Dicionário contemporâneo da língua portuguesa**. Porto: Delta, 2012. 5 v.

BASTOS, Fernando; PORTO, Sérgio Dayrell. Análise hermenêutica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 316-329

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. Geni G. Golschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 380 p.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Trad. Maria d. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 8. ed. rev. E modificada pelo Autor. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 344 p.

MORIN, Edgar. **Enseigner à vivre: manifeste pour changer l'éducation**. Paris: Actes Sud Play Bac, 2014. 121 p.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários a educação do futuro**. Trad. de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2015. 101 p.

RICOEUR, Paul. **Le conflit des interprétations: essais d'herméneutique**. Paris : Seuil, 1969. 512 p.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009. 413 p.

VIEIRA, Antonio. Discurso 99. In: CASTELLOBRANCO, Anselmo Caetano Munhoz de Avreu Gusman. **Vieira abreviado** em cem discursos moraes, e politicos, divididos em dous tomos. Liboa: Miguel Rodrigues, 1746. t. 2, p. 396

WITZEL, Mergen. **Fifty key figures in management**. London: Routledge, 2003. p. 232-239.

*Recebido em: 2022*

*Aprovado em: 2022*

*Publicado em: 2022*