



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Miguel P. Caldas, Carlos Osmar Bertero (coordenadores); Francisco Gabriel Heidemann (revisão técnica). – São Paulo: Atlas, 2007.

Vários autores.
Bibliografia.
ISBN 978-85-224-4658-2

1. Organizações I. Bertero, Carlos Osmar.

07-0180

CDD-658.001

Índices para catálogo sistemático:

1. Estudos organizacionais : Administração 658.001
2. Organizações : Teoria 658.001

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/Printed in Brazil



Editora Atlas S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)
01203-904 São Paulo (SP)
Tel.: (0__11) 3357-9144 (PABX)
www.EditoraAtlas.com.br

Sumário

Apresentação, xv

Parte I – Paradigmas em Estudos Organizacionais, 1

- 1 Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série (*Miguel P. Caldas*), 3
- 2 Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações (*Gareth Morgan*), 12
- 3 Metatriangulação: construção teórica com base em paradigmas múltiplos (*Marianne W. Lewis e Andrew J. Grimes*), 34

Parte II – Introdução ao Paradigma Funcionalista, 67

- 4 Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990 (*Miguel P. Caldas e Roberto Fachin*), 69
- 5 Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações (*W. Graham Astley e Andrew H. Van de Ven*), 80
- 6 Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais (*Paul J. DiMaggio e Walter W. Powell*), 117

Parte III – O Paradigma Funcionalista no Final do Século XX, 143

- 7 Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX (*Miguel P. Caldas e Miguel Pina e Cunha*), 145
- 8 Ecologia de população das organizações (*Michael T. Hannan e John Freeman*), 154
- 9 Produção, custos de informação e organização econômica (*Armen A. Alchian e Harold Demsetz*), 191

2

Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações*

Gareth Morgan

Introdução

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 como inteiramente dado e 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 dado e seguro. Ele ganhou um certo “distanciamento” desse modo de vida e consegue fazer agora uma distinção, talvez bastante consciente, entre as idéias e os modos de pensar “rurais” e “urbanos”. Nesse tipo de distinção repousa o início da abordagem que a sociologia do conhecimento procura desenvolver com todos os detalhes. Aquilo que, dentro de um certo grupo, é aceito como absoluto parece, para quem está fora, condicionado pela situação do grupo e reconhecido como algo parcial (nesse caso, “rural”). Esse tipo de conhecimento pressupõe uma perspectiva mais imparcial (Mannheim, 1936).

Mannheim utiliza esse exemplo de urbanização de um jovem camponês como um meio para ilustrar como os modos de pensar sobre o mundo são mediados

* Artigo originalmente publicado sob o título “Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory”, por Gareth Morgan, na revista *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>.

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 bem adequado para uma análise da teoria das organizações que procura examinar como os teóricos de organizações tentam compreender seu objeto de estudo e também como eles podem lograr um certo distanciamento do modo ortodoxo de vê-lo. Os teóricos de organizações, assim como os cientistas de outras disciplinas, com frequência abordam seu objeto de estudo a partir de um marco de referência baseado em pressuposições inquestionáveis. Na medida em que esses pressupostos são afirmados e reafirmados de forma contínua pelos cientistas da área e por outros com os quais os teóricos de organizações interagem, eles podem ficar sem questionamento, como também fora e além da percepção consciente. Nesse sentido, a visão de mundo ortodoxa pode vir a assumir o *status* de real, corriqueira e inquestionável, como a visão de mundo do jovem camponês de Mannheim que permaneceu em casa. A natureza parcial e auto-sustentadora da ortodoxia somente se torna evidente na medida em que o teórico explicita as pressuposições básicas, que desafiam os modos alternativos de visão, e começa a apreciar essas alternativas em seus próprios termos.

Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças

Para compreender a natureza da ortodoxia, na teoria das organizações, deve-se entender a relação entre os modos específicos de teorização e pesquisa e as visões de mundo que eles refletem. Será útil começar com o conceito de paradigma popularizado por Kuhn (1962), apesar de este conceito ter sido exposto a uma ampla e confusa variedade de interpretações (Morgan, 1979). O que se deve, em parte, ao próprio Kuhn ter usado o conceito de paradigma pelo menos de 21 modos distintos (Masterman, 1970) e consistentes com três sentidos amplos do termo: (1) como um modo de ver, ou visão cabal de realidade; (2) como referência à organização social da ciência, em termos de escolas de pensamento associadas a tipos particulares de realizações científicas; e (3) como referência ao uso concreto de tipos específicos de ferramentas e textos para o processo de resolução de quebra-cabeças científicos (veja Figura 1).

É provável que uma das implicações mais importantes do trabalho de Kuhn provenha da identificação dos paradigmas como realidades alternativas; e o uso indiscriminado do conceito de paradigma de maneira diversa tende a mascarar esse *insight* básico. O termo *paradigma* é, portanto, utilizado aqui em seu sentido metateórico ou filosófico, para denotar uma visão implícita ou explícita da realidade. Toda análise adequada do papel dos paradigmas na teoria social deve desvendar as pressuposições centrais que caracterizam e definem uma visão de mundo, de modo que se torne possível apreender o que há de comum nas perspectivas dos teóricos, cujos trabalhos poderiam, em caso contrário, num nível mais superficial, parecer distintos e de alcance amplo.¹

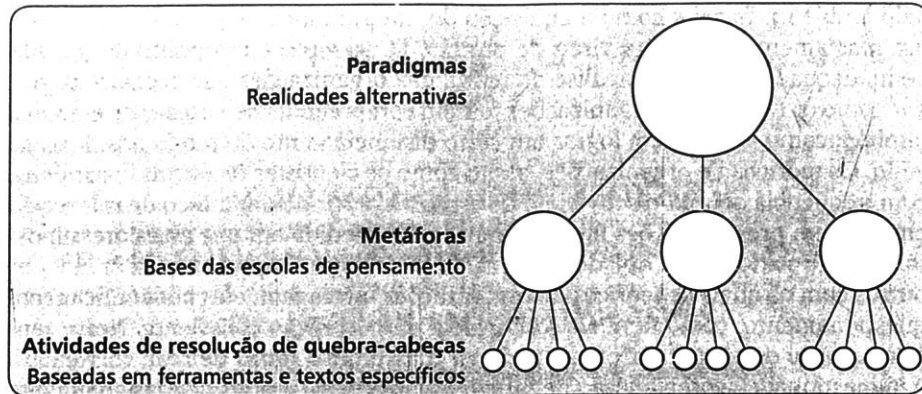


Figura 1 Paradigmas, metáforas e a resolução de quebra-cabeças: três conceitos para se compreender a natureza e a organização da ciência social.

Toda visão de mundo, ou paradigma metateórico, pode incluir diversas escolas de pensamento, que com frequência constituem diferentes maneiras de abordar e estudar uma realidade compartilhada, ou visão de mundo (o nível de metáfora, na Figura 1). Argumentar-se-á neste artigo que, na ciência social, as escolas de pensamento – aquelas comunidades de teóricos que subscrevem a perspectivas relativamente coerentes – se baseiam na aceitação e no uso de diferentes tipos de metáfora como base para investigação.

No nível de análise da resolução de quebra-cabeças (Figura 1), é possível identificar muitos tipos de atividade de pesquisa que procuram operacionalizar as implicações específicas da metáfora que define uma certa escola de pensamento. Nesse nível de análise detalhada, muitos textos, modelos e instrumentos específicos 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) serviu de modelo e ponto de partida fundamental para os teóricos interessados em teoria contingencial, que desenvolve *insights* gerados pela metáfora do organismo (Burrell e Morgan, 1979). As numerosas proposições apresentadas no livro de Thompson geraram uma grande quantidade de pesquisas voltadas para a resolução de quebra-cabeças, em que as pressuposições metafóricas subjacentes ao modelo de Thompson foram consideradas seguras e inquestionáveis como uma maneira de compreender as organizações.

Ao apreciar como as atividades específicas de resolução de quebra-cabeças estão relacionadas com as metáforas preferidas que, por sua vez, estão de acordo com uma visão preferencial da realidade, o teórico pode perceber com muito mais consciência o papel que exerce em relação à construção social do conhecimento científico. Como no caso do jovem camponês “urbanizado” de Mannheim, uma

perspectiva cosmopolita sobre teorização depende de o teórico deixar, em algum momento, a comunidade dos praticantes com os quais se sente confortável, a fim de avaliar os domínios da teorização definidos por outros paradigmas e a variedade de metáforas e métodos pelos quais se pode conduzir a teoria e a pesquisa.

Paradigmas como realidades alternativas

O papel dos paradigmas, como visões da realidade social, foi recentemente explorado em detalhe por Burrell e Morgan (1979), que argumentaram que a teoria social em geral e a teoria das organizações em particular poderiam ser utilmente analisadas em termos de quatro amplas visões de mundo, que são representadas em diferentes conjuntos de pressuposições metateóricas sobre a natureza da ciência, a dimensão subjetiva-objetiva, e a natureza da sociedade, a dimensão da mudança por regulação ou por via radical (Figura 2). Cada um desses quatro paradigmas – funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical – representa uma rede de escolas de pensamento inter-relacionadas, diferenciadas em abordagem e perspectiva, mas que compartilham pressupostos fundamentais sobre a natureza da realidade de que tratam.

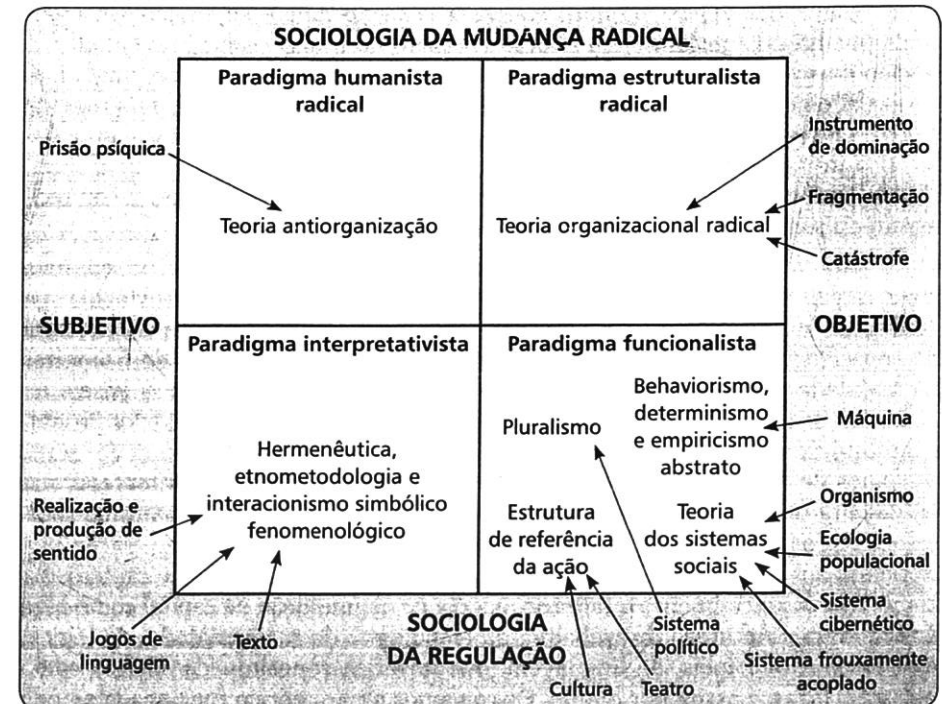


Figura 2 Paradigmas, metáforas e escolas relacionadas de análise organizacional.

O paradigma funcionalista se baseia na pressuposição de que a sociedade tem existência concreta e real e um caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado. Ele estimula uma abordagem para a teoria social que focaliza o entendimento do papel dos seres humanos na sociedade. O comportamento é sempre visto como algo que está contextualmente atado a um mundo real de relacionamentos sociais concretos e tangíveis. Os pressupostos ontológicos estimulam a crença na possibilidade de uma ciência social objetiva e isenta de conotações de valor, em que o cientista se distancia da cena que ele ou ela está analisando com o rigor e a técnica do método científico. A perspectiva funcionalista é fundamentalmente reguladora e prática, em sua orientação básica, e está interessada em compreender a sociedade de maneira que produza conhecimento empírico útil.

O paradigma *interpretativista*, por outro lado, se baseia na visão de que o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa e de que o que passa por realidade social não existe em sentido concreto, mas é 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 compreender o processo pelo qual as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam. Da mesma forma que a abordagem funcionalista, a interpretativista se baseia na pressuposição e na crença de que há uma ordem e um padrão implícito no mundo social; no entanto, o teórico interpretativista vê a tentativa do funcionalista de estabelecer uma ciência social objetiva como um fim inatingível. A ciência é considerada uma rede de jogos de linguagem, baseada em grupos de conceitos e regras subjetivamente determinados, que os praticantes da ciência inventam e seguem. Vê-se que a situação do conhecimento científico é, portanto, tão problemática quanto o conhecimento do senso comum da vida diária.

O paradigma *humanista radical*, como o paradigma interpretativista, enfatiza como a realidade é socialmente criada e socialmente sustentada, mas vincula sua análise ao interesse em alguma coisa que pode ser descrita como uma patologia da consciência, pela qual os seres humanos se aprisionam dentro de fronteiras da realidade que eles mesmos criam e sustentam. Essa perspectiva se baseia na visão de que o processo de criação da realidade pode ser influenciado por processos psíquicos e sociais que canalizam, restringem e controlam as mentes dos seres humanos de maneira a aliená-los em relação às potencialidades inerentes à sua verdadeira natureza de humanos. A crítica contemporânea do humanismo radical enfoca os aspectos alienadores dos vários modos de pensamento e ação que caracterizam a vida nas sociedades industriais. Vê-se, por exemplo, o capitalismo como algo essencialmente totalitário, a idéia da acumulação de capital como algo que modela a natureza do trabalho, da tecnologia, da racionalidade, da lógica, da ciência, dos papéis, da linguagem, que mistifica conceitos ideológicos como escassez, lazer, e assim por diante. Os conceitos que o teórico funcionalista pode considerar como blocos de construção da ordem social e da liberdade humana

são, para o humanista radical, modos de dominação ideológica. O humanista radical está interessado em descobrir como as pessoas podem associar pensamento e ação (*práxis*) como um meio para transcender sua alienação.

A realidade definida pelo paradigma *estruturalista radical*, assim como a do humanista radical, fundamenta-se na visão de que a sociedade é uma força potencialmente dominadora. No entanto, ela está vinculada a uma concepção materialista do mundo social, definida por estruturas sólidas, concretas e ontologicamente reais. Vê-se a realidade como uma coisa que existe por si própria, de uma forma independente de como é percebida e reafirmada pelas pessoas em suas atividades do dia-a-dia. Vê-se essa realidade como algo que se caracteriza por tensões e contradições intrínsecas entre elementos antagônicos, o que, inevitavelmente, leva a uma mudança radical no sistema como um todo. O estruturalista radical está interessado em compreender essas tensões intrínsecas e a maneira como os detentores do poder na sociedade procuram controlá-las por meio de vários modos de dominação. Põe-se a ênfase sobre a importância da *práxis* como meio de transcender esta dominação.

Cada um desses quatro paradigmas define os fundamentos dos modos antagônicos de análise social e tem implicações radicalmente diferentes para o estudo das organizações.

Status epistemológico da metáfora

Os seres humanos estão constantemente tentando formular concepções sobre o mundo e, como argumentaram Cassirer (1946, 1955) e outros, o fazem em termos simbólicos, tentando tornar o mundo concreto, dando-lhe uma forma. Por meio da linguagem, da ciência, da arte e dos mitos, por exemplo, os seres humanos estruturam seu mundo de maneira tal que ela faça sentido para eles. Essas tentativas de objetificar a realidade 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 humanos tentam objetificar o mundo por meio de processos essencialmente subjetivos. Como enfatizou Cassirer, todos os modos de compreensão simbólica possuem essa qualidade. Palavras, nomes, conceitos, idéias, fatos, observações etc. não denotam tanto “coisas” externas quanto concepções de coisas, ativadas na mente por uma forma seletiva e significativa de observar o mundo, que podem ser compartilhadas com os outros. Elas não devem ser vistas como uma representação da realidade que “está lá fora”, mas como ferramentas para captar e lidar com o que se percebe que “está lá fora”. Nesse aspecto, o cientista, como os outros na vida cotidiana, recorre a construtos simbólicos para estabelecer relações concretas entre o mundo subjetivo e o objetivo, num processo que capta apenas uma pálida e breve visão de ambos. A ciência, como os outros modos de atividade simbólica, é construída com base no uso de ferramentas epistemológi-

cas imperfeitas, abrigando o que Cassirer (1946) descreveu como “a maldição da mediação” e propiciando o que Whitehead (1925) descreveu como “ficções úteis” para lidar com o mundo.

Para se compreender de que maneira se constrói a teoria científica como uma forma simbólica, deve-se prestar atenção ao papel da metáfora, pois o processo de concepção metafórica é um modo básico de simbolismo, central para o modo como os humanos modelam sua experiência e seu conhecimento do mundo em que vivem. A metáfora é com frequência considerada não mais que um artifício literário e descritivo para efeitos decorativos; mas ela é, fundamentalmente, uma forma criativa que produz seu efeito pela 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 processos de comparação, substituição e interação entre as imagens de A e B atuam como geradores de um novo sentido (Black, 1962).

Demonstrou-se que a metáfora exerce uma influência importante sobre o desenvolvimento da linguagem (Muller, 1871); enquanto o sentido muda de uma situação para outra, novas palavras e novos sentidos, criados como sentidos de referência, são utilizados metaforicamente para captar novas aplicações. Isso é bem ilustrado, por exemplo, na história da palavra *organização*. O *Oxford English Dictionary* indica que, antes de 1873, o termo *organização* era usado principalmente para descrever a ação de organizar ou o estado de estar organizado, particularmente em sentido biológico. Em 1816, o termo foi utilizado para ordenar e coordenar as partes em um todo sistêmico. Por volta de 1873, Herbert Spencer usou o termo para se referir a “um corpo, sistema ou sociedade organizados”. O estado de ser organizado em sentido biológico constituiu a base da metáfora da ação de criar arranjos ou de coordenar, em sentido geral, como também da metáfora do corpo, sistema ou sociedade, em sentido geral. O uso do termo *organização* para descrever uma instituição social é razoavelmente moderno e cria um novo significado pela extensão metafórica dos sentidos antigos.

Mostrou-se também que a metáfora exerce um papel importante no uso da linguagem, no desenvolvimento cognitivo e na maneira geral pela qual os seres humanos formam concepções sobre suas realidades (Burke, 1945, 1954; Jakobson e Halle, 1956; Ortony, 1979). Deu-se atenção considerável ao papel exercido pela metáfora no desenvolvimento da ciência e do pensamento social (Berggren, 1962, 1963; Black, 1962; Schön, 1963; Hesse, 1966), e Brown (1977) fez uma análise da influência da metáfora sobre a sociologia.

O trabalho de pesquisa desses diferentes teóricos contribui para uma visão da investigação científica como um processo criativo em que os cientistas vêem o mundo metaforicamente, por meio da linguagem e dos conceitos que filtram e estruturam suas percepções de seus objetos de estudo e por meio das metáforas que eles implícita ou explicitamente escolhem para desenvolver seus modelos de análise. É a esta última utilização das metáforas que se volta o foco de atenção deste artigo, com vistas a mostrar como as escolas de pensamento dedicadas à

teoria das organizações se baseiam em *insights* associados a diferentes metáforas para o estudo das organizações e como a lógica da metáfora possui importantes implicações para o processo de construção teórica.

A utilização da metáfora serve para gerar uma imagem para o estudo de um objeto. Essa imagem pode prover o fundamento para a pesquisa científica detalhada que se baseia em tentativas de descobrir até que ponto as características da metáfora são encontradas no objeto de investigação. Grande parte da atividade de resolução de quebra-cabeças da ciência normal é desse tipo, com os cientistas tentando examinar, operacionalizar e mensurar as implicações minuciosas do *insight* metafórico sobre o qual suas pesquisas implícita ou explicitamente se baseiam. Esta limitação da atenção cobra muito de um comprometimento prévio e algo irracional para com a imagem do objeto de investigação, já que todo *insight* metafórico proporciona uma visão apenas parcial e unilateral do fenômeno ao qual ele se aplica.

O potencial criativo da metáfora depende de que haja algum 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*, evocamos impressões específicas de um animal feroz que, ora e ao mesmo tempo, se move com graça, dissimulação, poder, força e velocidade, ao enalço de sua presa. Por implicação, a metáfora sugere que o boxeador possui essas qualidades, ao lutar com seu adversário. O uso dessa metáfora requer que se ignore a pele de listras alaranjadas e pretas do tigre, as quatro patas, as garras, os dentes caninos e o rugido ensurdecedor, em favor de uma ênfase sobre as características que o boxeador e o tigre têm em comum. A metáfora, portanto, se baseia somente numa verdade parcial; ela requer da pessoa que a utiliza uma abstração algo unilateral, em que certas características sejam enfatizadas e outras sejam suprimidas, numa comparação seletiva. A Figura 3 ilustra o significado crucial da diferença numa metáfora. Se os dois objetos são percebidos como totalmente distintos, por exemplo, boxeador e panela (Figura 3a), ou são vistos como quase idênticos, por exemplo, boxeador e homem (Figura 3c), o processo metafórico produz um imaginário fraco ou sem sentido. O uso mais poderoso da metáfora surge nos exemplos tipificados na Figura 3b, em que as diferenças entre os dois fenômenos são percebidas como significativas, mas não totais. A metáfora é uma forma de expressão criativa que confia na falsidade construtiva como meio para liberar a imaginação.

A lógica das metáforas possui, portanto, implicações importantes para a teoria das organizações, pois sugere que nenhuma metáfora pode captar toda a natureza da vida organizacional. Em vez da tentativa de forjar uma síntese sobre bases limitadas, emerge como meta apropriada um pluralismo teórico consciente e de alcance amplo. Metáforas diferentes podem constituir e captar a natureza da vida organizacional de maneiras diferentes, cada uma gerando tipos de *insight* poderosos, distintos, mas essencialmente parciais. Aqui, a lógica sugere que se podem

usar novas metáforas para criar novas maneiras de ver as organizações, que superem as fraquezas e os pontos cegos das metáforas tradicionais, oferecendo abordagens suplementares ou até contraditórias para a análise organizacional.

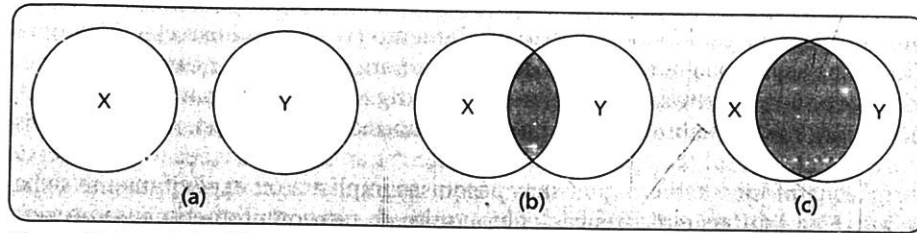


Figura 3 Papel da diferença na metáfora.

Reconhecer que a teoria das organizações é metafórica é reconhecer que ela é um empreendimento essencialmente subjetivo, interessado em produzir análises parciais da vida organizacional, o que tem conseqüências importantes, pois estimula um espírito de investigação crítica e uma precaução contra um comprometimento excessivo com pontos de vista favorecidos. As abordagens tradicionais de análise organizacional, com freqüência, se baseiam em conceitos e métodos bem testados, que são considerados axiomáticos, no que concerne à compreensão da organização. Nessa situação, perde-se de vista a natureza metafórica da imagem que gerou esses conceitos e o processo de análise organizacional se torna excessivamente concreto, na medida em que os teóricos e os pesquisadores tratam os conceitos como descrições da realidade. Retornando à ilustração anterior, o boxeador é tratado como um tigre e é sobre a “natureza do tigre” que se põe o foco da teoria e da pesquisa, muitas vezes em prejuízo de todo o resto. Esta perspectiva resulta num enclausuramento prematuro do pensamento e também da investigação. As escolas de teóricos comprometidos com abordagens e conceitos particulares, com freqüência, consideram que as perspectivas alternativas estão desorientadas ou representam ameaças à natureza de seu empreendimento básico. As abordagens, as técnicas, os conceitos e as descobertas que essas perspectivas alternativas geram são, muitas vezes, interpretadas e avaliadas de maneira não apropriada, com grande perda de valor significativo. O que se segue, com freqüência, são mal-entendidos, hostilidade ou indiferença calculada, com o efeito de dificultar ou impossibilitar debates abertos e construtivos. A consciência da natureza metafórica da teoria pode ajudar a romper a compartimentalização falsa e restritiva da investigação e do entendimento que caracteriza a moderna teoria das organizações. Para compreender qualquer fenômeno organizacional, devem-se entreter muitos *insights* metafóricos diferentes.

O *status* metafórico da teorização científica também tem implicações importantes para o modo pelo qual se pode conduzir a pesquisa, estimulando uma ampliação de perspectiva e flexibilidade de abordagem. Ao quebrar a divisão rígida entre o que constitui arte e ciência, a consciência do *status* epistemológico da me-

táfora sensibiliza os cientistas para a idéia de que as disciplinas não científicas podem conter *insights*, abordagens e métodos de investigação relevantes e capazes de contribuir para a análise organizacional (Brown, 1977). A consciência de que, em sua pesquisa específica, os cientistas em geral estão tentando operacionalizar uma metáfora serve como uma influência sensata para o comprometimento com a pesquisa empírica e a resolução de quebra-cabeças como um fim em si mesmo. Esta consciência enfatiza a necessidade de se lograr um firme entendimento dos elos que existem entre teoria e método e a extensão das abordagens metodológicas para investigar diferentes pontos de vistas metafóricos (Morgan; Smircich, 1980).

A metáfora na teoria das organizações

Na teoria das organizações, a visão ortodoxa baseou-se de forma predominante nas metáforas da máquina e do organismo. A metáfora da máquina alicerça as obras dos teóricos clássicos da Administração (Taylor, 1911; Fayol, 1949) e a especificação weberiana de burocracia como tipo ideal (Weber, 1946). Embora as concepções que fundamentam o trabalho de teóricos tão distintos tivessem a intenção de servir a diferentes fins, isto é, à melhoria da eficiência na teoria clássica de Administração e à nossa compreensão da sociedade na teoria weberiana, as duas linhas de pensamento se fundiram para proporcionar as bases da moderna teoria organizacional. O imaginário mecânico é muito claro. As máquinas são concebidas em termos racionais para realizar o trabalho, visando alcançar fins pré-especificados; a metáfora da máquina na teoria das organizações expressa esses fins como metas, e a relação entre meios e fins como uma racionalidade intencional. Na realidade, os modelos mecânicos de organização foram descritos de diversas maneiras, na literatura da teoria das organizações, como “modelos de racionalidade” (Gouldner, 1973; Thompson, 1967) e “modelos de meta” (Georgiou, 1973; Etzioni, 1960). Os detalhes desses modelos de máquina são tirados de conceitos mecânicos. Por exemplo, eles dão importância crucial aos conceitos de estrutura e tecnologia na definição das características organizacionais. As máquinas são entidades tecnológicas cujas relações entre os elementos constitutivos formam uma estrutura. Na teoria organizacional clássica e burocrática, dá-se ênfase principalmente à análise e ao modelo da estrutura formal de uma organização e sua tecnologia. De fato, essas teorias essencialmente constituem mapas de ação para esse modelo; elas procuram modelar as organizações como se elas fossem máquinas, e os seres humanos previstos para trabalhar dentro dessas estruturas mecânicas devem ser avaliados por suas habilidades instrumentais. A concepção tayloriana de homem econômico e o conceito weberiano de burocrata sem rosto ampliam os princípios da metáfora da máquina para definir a visão de natureza humana que melhor se ajusta à máquina organizacional. De fato, como sugere Weber, o modo burocrático de organização desenvolve mais perfeitamente esse modo de organização, na medida em que ele 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 sua eficiência, outro conceito que deriva da concepção mecânica de organização como um instrumento para alcançar fins predeterminados.

A outra metáfora central na teoria das organizações é a do organismo. O termo *organismo* veio a ser utilizado para se referir a qualquer sistema de partes mutuamente interligadas e dependentes, constituídas para compartilhar uma vida comum, e focaliza sua atenção sobre a natureza das atividades da vida. Vê-se o organismo, tipicamente, como uma combinação de elementos diferenciados, mas integrados, que tentam sobreviver no contexto de um ambiente mais amplo (Spencer, 1873, 1876-1896). São fortes e claras as ligações entre esta metáfora do organismo e grande parte da teoria contemporânea das organizações. A ênfase principal da abordagem de sistemas abertos, por exemplo, é a estreita relação interativa entre a organização e o ambiente e como a vida ou a sobrevivência da organização depende de conseguir uma relação apropriada. Também se enfatiza a idéia de que a organização tem necessidades ou funções imperativas que devem ser satisfeitas para que ela logre essa relação com o ambiente. Os estudos de Hawthorne (Roethlisberger e Dickson, 1939), as teorias funcionalistas estruturais de Selznick (1948) e Parsons (1951, 1956), a abordagem de sistemas sociotécnicos (Trist e Bamforth, 1951), a abordagem de sistemas gerais (Katz; Kahn, 1966) e grande parte da moderna teoria da contingência (Burns; Stalker, 1961; Lawrence; Lorsch, 1967) baseiam-se todos no desenvolvimento da metáfora do organismo. Enquanto na metáfora da máquina o conceito de organização é como uma estrutura um tanto estática e fechada, na metáfora do organismo o conceito de organização é como uma entidade viva, em constante fluxo e mutação, interagindo com seu ambiente na tentativa de satisfazer a suas necessidades. A relação entre organização e meio-ambiente enfatizava que certos tipos de organização são mais capazes de sobreviver em certos ambientes do que outros. O foco sobre as necessidades e funções imperativas permitiu que os teóricos identificassem atividades essenciais à sustentação da vida. O imperativo de satisfazer às necessidades psicológicas dos membros organizacionais (Trist; Bamforth, 1951; Argyris, 1952, 1957) e de adotar os estilos gerenciais apropriados (McGregor, 1960; Likert, 1967), a tecnologia (Woodward, 1965), os modos de diferenciação, integração e resolução de conflito (Lawrence; Lorsch, 1967) e os modos de escolha estratégica e de controle (Child, 1972; Miles; Snow, 1978) foram todos incorporados à teoria contingencial contemporânea, que, em essência, leva as implicações da metáfora do organismo às suas conclusões lógicas, porque se vêem as organizações, a partir dessa perspectiva, não somente em termos da rede de relações que caracterizam a estrutura interna dos organismos, mas também em termos das relações que existem entre a organização (organismo) e seu ambiente.

A distinção entre máquina e organismo serviu de base para o *continuum* das formas organizacionais (Burns; Stalker, 1961) e influenciou muitas tentativas de mensurar as características organizacionais. Desde o final da década de 1960, por exemplo, a pesquisa sobre organizações foi dominada por tentativas de conduzir

estudos empíricos detalhados sobre vários aspectos da abordagem contingencial, como indicam os volumes da revista *Administrative Science Quarterly* (ASQ) ao longo dos últimos dez anos. Apesar de esses estudos terem gerado numerosos *insights*, que informam nossa compreensão das organizações como máquinas ou organismos, deve-se reconhecer que o tipo de *insights* gerados é limitado pelas metáforas em que eles se baseiam. Recentemente, os teóricos organizacionais acabaram reconhecendo isso e se deram conta de que observar as organizações sob a ótica de novas metáforas torna possível entendê-las de novas maneiras. Podemos adicionar dimensões ricas e criativas à teoria das organizações, quando as vemos em termos sistemáticos como sistemas cibernéticos, sistemas frouxamente acoplados, sistemas ecológicos, teatros, culturas, sistemas políticos, jogos de linguagem, textos, realizações, representações teatrais, prisões psíquicas, instrumentos de dominação, sistemas cismáticos etc.

A metáfora cibernética estimula os teóricos a ver as organizações como padrões de informação e faz ver como os estados de equilíbrio homeostático podem ser sustentados por processos de aprendizagem baseados em *feedback* negativo. Alguns teóricos começaram a explorar as implicações dessa metáfora para a organização e a administração (Buckley, 1967; Hage, 1974; Argyris; Schön, 1978), e a cibernética passou então a ser amplamente usada como uma técnica para melhorar os sistemas de controle organizacional (Lawler; Rhode, 1976). A metáfora de sistema frouxamente acoplado, introduzida na teoria das organizações por Weick (1974, 1976), tenta especificamente se contrapor às pressuposições implícitas nas metáforas da máquina e do organismo de que as organizações são sistemas precisos, eficientes e bem coordenados. A metáfora da ecologia populacional (Hannan; Freeman, 1977) revela a importância de focalizar a competição e a seleção nas populações de organizações, em vez da adaptação das organizações ao ambiente. A metáfora do teatro mostra como os membros das organizações são, essencialmente, atores humanos que se engajam em vários 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 para o modo como a linguagem, os rituais, as histórias, os mitos etc. corporificam redes de significado subjetivo que são cruciais para compreender como as realidades organizacionais são criadas e sustentadas (Turner, 1971; Pondy; Mitroff, 1979). A metáfora do sistema político enfoca os conflitos de interesse e o papel do poder nas organizações (Crozier, 1964; Pettigrew, 1973; Pfeffer; Salancik, 1978).

Essas metáforas criam meios para enxergar as organizações e seu funcionamento de modo que as metáforas da máquina e do organismo não conseguem fazer. No entanto, todas elas podem ser utilizadas de maneira funcionalista, gerando modos de teorização baseados na pressuposição de que a realidade da vida organizacional se ampara numa rede de relações ontologicamente reais, que são mais ou menos ordenadas e coesas. Como consequência, elas podem simplesmente desenvolver diferentes abordagens para o estudo de um paradigma comum. As metáforas da cibernética, do sistema frouxamente acoplado e da ecologia popula-

cional têm, todas elas, raízes nas ciências naturais e todas, de uma maneira ou de outra, enfatizam a idéia de que as organizações podem ser vistas como sistemas adaptáveis. O *feedback* negativo, o acoplamento frouxo e a seleção natural são os três diferentes tipos de mecanismos de adaptação ressaltados por essas metáforas. As metáforas do teatro, da cultura e do sistema político introduzem uma dimensão explicitamente social ao estudo das organizações e dão atenção particular à maneira como os seres humanos podem tentar moldar as atividades organizacionais. Na medida em que as atividades culturais, políticas e de artes dramáticas tratadas aqui são vistas como se ocorressem num cenário contextualmente definido e, portanto, ontologicamente real, e consideradas como uma forma de atividade adaptável, essas metáforas também desenvolvem uma abordagem funcionalista para o estudo das organizações. Elas tentam captar e articular aspectos de uma visão subjacente da realidade, mas a partir de ângulos e maneiras diferentes.

As metáforas interpretativistas questionam os fundamentos sobre os quais se edifica a teoria funcionalista, focalizando a maneira como as realidades organizacionais são criadas e sustentadas. A metáfora do jogo de linguagem (Wittgenstein, 1968), por exemplo, nega que as organizações tenham *status* ontológico concreto e apresenta a atividade organizacional como sendo apenas pouco mais que um jogo de palavras, pensamentos e ações. Ela sugere que as realidades organizacionais emergem como estruturas simbólicas governadas por regras, na medida em que os indivíduos se envolvem em seus mundos por intermédio do uso de práticas e códigos específicos, com a finalidade de atribuir uma forma significativa a suas situações. Desse ponto de vista, as realidades organizacionais repousam sobre o uso de diferentes tipos de linguagem verbal e não verbal. A linguagem não apenas comunica e descreve: ela é ontológica. Assim, ser administrador numa organização envolve uma maneira particular de estar no mundo, definida pelo jogo de linguagem que uma pessoa deve praticar para ser reconhecida e para atuar como administrador. Os conceitos organizacionais que dão forma a noções como racionalidade, estrutura burocrática, delegação, controle etc. são conceitos gerenciais (Bittner, 1974) que rotulam e tornam concreto o mundo em que os administradores podem atuar como tais. De modo semelhante, o conceito e a linguagem específica da 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; elas constituem não mais que uma forma especial de discurso.

A metáfora do texto (Ricoeur, 1971) sugere que o teórico de organizações deveria ver a atividade organizacional como um documento simbólico e empregar métodos hermenêuticos de análise como um meio de decifrar sua natureza e seu significado. Os textos dão forma a tipos particulares de jogos de linguagem, explicam temas e usam expressões metafóricas para transmitir padrões relevantes de significado. Uma vez produzido, o texto está disponível para interpretação e tradução por outros indivíduos, que podem atribuir-lhe significados e sentidos diferentes dos pretendidos pelo autor. Todas essas qualidades são evidentes na

vida organizacional do dia-a-dia, em que todos são ao mesmo tempo autores e leitores, embora alguns, de maneira mais significativa que outros. O teórico das organizações que adota a metáfora do texto está interessado em entender como as atividades organizacionais são produzidas, lidas e interpretadas e como a estrutura do discurso pode explorar certos temas-chave e desenvolver tipos particulares de imagem. A metáfora pode ser usada para analisar os documentos (Huff, 1979) e as falas e ações da organização (Manning, 1979).

As metáforas da realização ou conquista (Garfinkel, 1967) e da produção representada de sentido (Weick, 1977) oferecem duas outras abordagens interpretativas para o estudo das organizações. A etnometodologia de Garfinkel enfoca como os seres humanos realizam e sustentam situações sociais que são inteligíveis para si e os outros. A metáfora da produção de sentido de Weick desenvolve *insights* relacionados, enfatizando de que modo as realidades são representadas pelos indivíduos por meio de racionalizações pós-eventos sobre o que ocorreu. Vistas em termos dessas metáforas, as realidades organizacionais devem ser entendidas como construções sociais contínuas, que emergem das hábeis realizações por meio das quais os membros organizacionais se impõem sobre seu mundo para criar uma estrutura sensível e de sentido. Da mesma forma que as outras metáforas interpretativistas, elas enfatizam que a rotina, os aspectos tidos como certos da vida organizacional são muito menos concretos e reais do que parecem.

Quando as organizações são abordadas pela perspectiva do paradigma humanista radical, todos os conceitos e modos de ação simbólica que sustentam a vida organizacional são minuciosamente perscrutados em relação a suas propriedades alienadoras. Aqui, a metáfora guia é a da prisão psíquica, uma imagem que resalta como os seres humanos podem ser levados a representar as realidades organizacionais vivenciadas como algo que restringe e exerce dominação. Essa metáfora está presente em inúmeras correntes do pensamento social. Na teoria crítica derivada do trabalho de Marx (1844) e Lukács (1971), enfatiza-se o processo de reificação, pelo qual os indivíduos concebem seu mundo de um modo demasiadamente concreto, percebendo-o como algo objetivo, real e independente de sua própria vontade e ação. Na forma como foi desenvolvida no trabalho da assim chamada Escola de Frankfurt (Marcuse, 1955, 1964; Habermas, 1970, 1972), a ênfase principal se coloca sobre como os modos ideológicos de dominação podem ser manipulados pelos detentores do poder em sua busca por atingir seus próprios fins. Os membros das organizações são efetivamente vistos como prisioneiros de um modo de consciência que é moldado e controlado por processos ideológicos. Muitos processos específicos da vida organizacional foram examinados a partir desse ponto de vista. Marcuse (1964) abordou os aspectos alienadores da racionalidade intencional; Clegg (1975), a linguagem da vida organizacional; Dickson (1974), o culto à tecnologia; e Anthony (1977), a ideologia do próprio trabalho. Quando vista a partir da perspectiva da teoria crítica, a vida no trabalho constitui um modo de vida alienado em que os indivíduos são moldados, controlados e em geral tornados subservientes às necessidades artificialmente inventadas e reifica-

das da organização moderna. Os trabalhos de Freud (1922), Jung (1953-1965) e de outros teóricos psicanalíticos também articulam perspectivas consistentes com a metáfora da prisão psíquica, com os indivíduos sendo vistos como prisioneiros de processos inconscientes. A partir da perspectiva freudiana, as organizações podem ser vistas como se tivessem base na externalização de tendências repressivas que operam na psique humana (Marcuse, 1955); e da perspectiva junguiana, como a manifestação de alguma forma de arquétipo que expressa relações entre os mundos subjetivo e objetivo. A metáfora da prisão psíquica estabelece a base para uma “teoria antiorganização” (Burrell; Morgan, 1979), que desafia de muitas maneiras as premissas da teoria funcionalista das organizações.

O paradigma estruturalista radical gera uma teoria radical das organizações, com base em metáforas como as de instrumento de dominação, sistemas cismáticos e de 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 de organizações (Baran; Sweezy, 1966; Braverman, 1974; Benson, 1977), por exemplo, são todas imbuídas ou informadas pela imagem das organizações como poderosos instrumentos de dominação a serem entendidos como parte integral de um processo mais amplo de dominação que existe na sociedade como um todo. Apesar de essas análises utilizarem com frequência *insights* que derivam da metáfora da máquina, as organizações são estudadas enquanto máquinas por causa de suas qualidades opressivas. Isso é claramente evidente, por exemplo, no trabalho de Weber, o qual, excluindo-se sua dimensão radical, é a base de muita teoria funcionalista baseada na metáfora da máquina. Os teóricos que usam idéias de Weber com base num ponto de vista funcionalista ignoram totalmente o fato de que ele considerava a burocracia uma “jaula de ferro”. A metáfora de instrumento de dominação dá muita atenção a esse aspecto negligenciado da organização e estimula uma análise dos meios pelos quais os modos de dominação operam e se sustentam. Essa metáfora possibilita compreender como a estrutura de poder interna das organizações se liga às estruturas de poder da economia política mundial e como as divisões da sociedade em classes, grupos étnicos, homens e mulheres etc. são evidentes no local de trabalho. Os *insights* gerados pela metáfora da prisão psíquica são, muitas vezes, usados no contexto da teoria estruturalista radical, como um meio para articular a natureza da dominação ideológica enquanto parte de um modo de dominação socioeconômica de bases mais amplas. Concebem-se os controladores das organizações como pessoas que usam meios ideológicos, políticos e econômicos para dominar seus membros (Friedman, 1977) e para dominar o contexto mais amplo em que operam. O estudo do papel das empresas multinacionais na economia política mundial (Barnet; Muller, 1974) e do papel do estado moderno (Holloway; Picciotto, 1978) proporciona aqui um forte centro de interesse.

A metáfora dos sistemas cismáticos (Morgan, 1980) ajuda a mostrar como as organizações podem ter a tendência de se fragmentar e desintegrar, em consequência de pressões e tensões geradas internamente. Ela contraria, especifica-

mente, a premissa funcionalista de que as organizações são entidades unificadas que procuram se adaptar e sobreviver, enfocando os processos por meio dos quais as organizações se dividem em facções em função de forças de origem cismática (Bateson, 1936) e do desenvolvimento de padrões de autonomia funcional (Gouldner, 1973).

A metáfora da “catástrofe” foi utilizada na teoria marxista para analisar as contradições internas da economia política mundial (Bukharin, 1925, 1972) que estabeleceu a base para as formas revolucionárias de mudança. Uma versão um pouco diferente é desenvolvida na “teoria da catástrofe” de René Thorn (1975). As duas versões têm relevância para o estudo do papel das organizações na economia mundial contemporânea, no processo de trabalho e nas relações entre trabalho e gestão. Embora essa metáfora tenha sido usada, de muitas maneiras, numa perspectiva funcionalista, como base para os modelos específicos de resolução de quebra-cabeças, ela não foi utilizada em termos sistemáticos para desenvolver uma análise estruturalista radical de organizações de alcance amplo.

Conclusões

Na teoria das organizações, a ortodoxia se desenvolveu com base em metáforas que refletem os pressupostos do paradigma funcionalista. Esses pressupostos são raras vezes explicitados e com frequência não são apreciados, ocorrendo por consequência que a teorização se desenvolve sobre bases não questionadas. Os pressupostos dos paradigmas interpretativista, humanista radical e estruturalista radical desafiam, de maneira fundamental, os pressupostos do paradigma funcionalista. Eles geram uma série de metáforas para a análise organizacional que resultam em perspectivas que com frequência contradizem os cânones da teoria ortodoxa. Por exemplo, enquanto a teoria funcionalista enfatiza que as organizações e seus membros podem orientar suas ações e comportamentos pelo propósito de atingir estados futuros, a teoria interpretativista enfatiza que as ações se orientam para dar sentido ao passado tanto quanto ao futuro. Enquanto a teoria funcionalista vê as organizações e seus membros como atores que interagem e se comportam num contexto ou ambiente de certo tipo, a teoria interpretativista questiona o *status* e a existência desses fatores contextuais, exceto como construções sociais compartilhadas dos indivíduos. A teoria funcionalista se fundamenta sobre premissas que a teoria interpretativista considera fundamentalmente equivocadas.

O paradigma humanista radical e o estruturalista radical oferecem um tipo semelhante de desafio, que chama a atenção para aspectos políticos e ludibriosos da vida organizacional. Da perspectiva desses paradigmas, tanto a teoria funcionalista quanto a interpretativista não conseguem 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, quanto de um processo de dominação social. Desse ponto de vista, as organizações oprimem e exploram, e contêm uma lógica que

estabelece a base para sua eventual destruição. A ordem que a teoria interpretativista tenta compreender e que a teoria funcionalista procura promover é, a partir das perspectivas humanista radical e estruturalista radical, uma ordem superficial que mascara as contradições fundamentais. O desafio para a teoria organizacional que emana desses paradigmas é penetrar por sob a aparência superficial do mundo empírico e desvendar a profunda estrutura de forças que explicam a natureza, a existência e a transformação contínua das organizações dentro de todo o contexto mundial. Com base nas perspectivas humanista radical e estruturalista radical, a teoria organizacional não é capaz de oferecer uma compreensão adequada da natureza da organização pela focalização exclusiva nas organizações e em seu comportamento. Esses paradigmas sugerem que o estudo de tais fenômenos deve estar ligado ao modo mais amplo de organização societária para a qual eles oferecem formas e conteúdos empíricos circunstanciais.

O desafio apresentado à teoria organizacional ortodoxa por esses diferentes paradigmas é repensar a própria natureza do objeto do qual ela trata. Diferentes paradigmas corporificam visões de mundo que favorecem metáforas que definem a natureza das organizações de maneiras fundamentalmente diferentes, e cobram um repensar total a respeito do que deve tratar a teoria organizacional. O desafio levantado se relaciona com os pressupostos fundamentais sobre os quais se baseia a teorização, e só pode ser resolvido considerando-se a adequação desses fundamentos rivais como base para a análise organizacional.

Notas

¹ A importância desse ponto nem sempre foi apreciada e certamente não recebeu a atenção que merece. A noção de Kuhn de que a ciência se baseia em paradigmas gerou inúmeros debates (Lakatos; Musgrave, 1970; Suppe, 1974). Isso levou Kuhn a modificar sua posição em relação a determinados pontos (Kuhn, 1970, 1974, 1977, 1979), embora mantendo seu compromisso com a idéia básica que sustenta o conceito de paradigma – de que as comunidades científicas estão ligadas por vários vínculos e compromissos. Este artigo, dando seqüência a Burrell e Morgan (1979), parte deste *insight* central, da premissa de que o mais fundamental desses vínculos está na visão de mundo que os cientistas compartilham e que assegura a abordagem deles à investigação científica.

Nota da Redação

Artigo traduzido e publicado sob o título: “paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações”, na *RAE – revista de administração de empresas*, v. 45, n.1, p. 58-71, jan./mar. 2005.

Agradecimento

Desejo agradecer a Richard Brown, Peter Frost, Walter Nord e Linda Smircich pelos preciosos comentários a uma versão anterior deste artigo.

Referências

- ANTHONY, P. D. *The ideology of work*. London: Tavistock, 1977.
- ARGYRIS, C. *The impact of budgets upon people*. New York: Controllershship Foundation, 1952.
- _____. *Personality and organization*. New York: Harper, 1957.
- _____; 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.
- _____. 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.
- _____. *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].
- _____. *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.
- _____. *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, n. 1, 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*. Tradução de Constance Storrs. 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, n. 2, p. 83-98, 1973.
- GOFFMAN, E. *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday, 1959.
- _____. *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.
- _____. *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.
- _____. Reflections on my critics. In: LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Ed.). *Criticism and the growth of knowledge*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1970. p. 231-278.
- _____. Second thoughts on paradigms. In: SUPPE, F. (Ed.). *The structure of scientific theories*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1974. p. 459-482.
- _____. *The essential tension*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1977.
- _____. Metaphor in science. In: ORTONY, A. (Ed.). *Metaphor and thought*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1979. p. 409-419.
- LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Ed.). *Criticism and the growth of knowledge*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1970. 17656120
- 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.
- 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.
- _____. *One dimensional man*. Boston, MA: Beacon Press, 1964.
- MARX, K. Economic and philosophical manuscripts. In: *Early writings*. Tradução de R. Livingstone e G. Benton. Harmondsworth, UK: Penguin, 1975. p. 279-400.
- MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MASTERMAN, M. The nature of a paradigm. In: LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Ed.). *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, n. 1, p. 137-139, 1979.

- MORGAN, G. The schismatic metaphor and its implications for organizational analysis. *Organization Studies*, v. 2, n. 1, p. 23-44, 1981.
- _____.; SMIRICH, 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, n. 1, 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.
- _____. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations – I. *Administrative Science Quarterly*, v. 1, n. 1, p. 63-85, 1956.
- _____. 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. (Ed.). *Leadership: where else can we go?* Durham, NC: Duke University Press, 1978. p. 87-99.
- _____.; 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, n. 3, 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.
- _____. *Principles of sociology*. New York: Appleton and Company, 1876. v. 1-2.
- 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.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- THORN, R. *Structural stability and morphogenesis*. New York: Benjamin, 1975.

- TRIST, E. L.; BAMFORTH, K. W. Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. *Human Relations*, v. 4, n. 1, 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. (Ed.). New York: Oxford University Press, 1946.
- WEICK, K. E. Middle-range theories of social systems. *Behavioral Science*, v. 19, n. 6, p. 357-367, 1974.
- _____. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 1, p. 1-19, 1976.
- _____. Enactment processes in organizations. In: STAW, B. S.; SALANCIK, G. R. (Ed.). *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*. Tradução de G.E.M. Anscombe. Oxford: Blackwell, 1968.
- WOODWARD, J. *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press, 1965.

3

Metatriangulação: construção teórica com base em paradigmas múltiplos*

Marianne W. Lewis

Andrew J. Grimes

Introdução

Há duas décadas, Burrell e Morgan (1979) marcaram o início de uma onda de tentativas de caracterização dos paradigmas empregados na teoria organizacional (por exemplo, Pondy; Boje, 1981; Zey-Ferrell; Aiken, 1981). Estes esforços passaram a sensibilizar os teóricos para a noção de paradigmas – premissas, práticas e acordos compartilhados numa comunidade científica – e a legitimar alternativas menos convencionais. Embora o funcionalismo-positivismo continue dominante, os teóricos estão baseando, cada vez mais, seus trabalhos em paradigmas mais críticos e interpretativos. O resultado é um campo vibrante, com visões teóricas distintas que podem enriquecer nossa compreensão da complexidade, da ambigüidade e dos paradoxos organizacionais. No entanto, a “mentalidade paradigmática”, que agora se generalizou, está ao mesmo tempo proliferando e polarizando as perspectivas, muitas vezes inibindo o diálogo entre os paradigmas, predispondo os teóricos contra as explicações contrárias às suas e encorajando o desenvolvimento de teorias de visão estreita (Bouchikhi, 1998; Reed, 1996). Conforme preveniram Pondy e Boje (1981, p. 84), a teoria organizacional enfrenta um problema de fronteira: “como conduzir pesquisas baseadas em vários paradigmas?”

* Artigo originalmente publicado sob o título “Metatriangulation: building theory from multiple paradigms”, na *Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 672-690, 1999. Copyright © 1999 *Academy of Management*. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da *Academy of Management*. Para obter autorização, entre em contato com *Copyright Clearance Center*: <www.copyright.com>.

Ao reconhecerem esse desafio, Poole e Van de Ven (1989, p. 563) propuseram que os pesquisadores “saiam em busca de oposições ou tensões teóricas e as utilizem como estímulos para o desenvolvimento de teorias mais inclusivas”. Estes autores entenderam os paradigmas conflitantes como paradoxos da teoria organizacional, realçando facetas contraditórias, porém interligadas, de fenômenos complexos. Pouco depois, Gioia e Pitre (1990) detalharam as diferenças na construção teórica entre paradigmas e propuseram a *metatriangulação*: uma estratégia de aplicação da diversidade paradigmática para promover maior *insight* e criatividade. Como resposta, testamos, nas últimas décadas, o afluxo de modelos multiparadigmáticos (por exemplo, Bradshaw-Camball; Murray, 1991; Graham-Hill, 1996; Grimes; Rood, 1995; Grint, 1991; Hassard, 1991; Martin, 1992; Reed, 1997; Schultz; Hatch, 1996; Spender, 1998; Weaver; Gioia, 1994; Willmott, 1993; Ybema, 1996).

Entretanto, a investigação multiparadigmática é ainda provocativa, na medida em que persistem e se intensificam os debates sobre a comensurabilidade e o valor dos paradigmas múltiplos (veja *Organization*, 1998). Alguns funcionalistas lamentam a proliferação “anárquica” de paradigmas, defendendo que haja um paradigma dominante, voltado a enaltecer a influência acadêmica e política da teoria organizacional (por exemplo, Donaldson, 1985; Pfeffer, 1997). Ao mesmo tempo, muitos pós-modernistas criticam a hegemonia paradigmática, defendendo estratégias do tipo “tudo-vale” e mais alinhadas com discursos organizacionais ecléticos (por exemplo, Deetz, 1996; Feyerabend, 1975).

Em contrapartida, a pesquisa multiparadigmática proporciona um ponto de equilíbrio entre o dogmatismo e o relativismo (Scherer, 1998); e acreditamos que ela oferece um potencial enorme e ainda não explorado para a construção teórica. Os teóricos multiparadigmáticos dão valor heurístico aos paradigmas, o que pode ajudar os estudiosos a explorar a complexidade teórica e organizacional, e a ampliar o escopo, a relevância e a criatividade da teoria organizacional. Entretanto, as atuais abordagens multiparadigmáticas são ambíguas e fragmentadas. Os estudos empíricos, muitas vezes, apresentam poucos detalhes metodológicos e, raramente, seus esforços resultam em teorias (por exemplo, Bradshaw-Camball; Murray, 1991; Graham-Hill, 1996), ao passo que as descrições da teorização contribuem com técnicas abstratas e quase nunca ilustram suas utilizações (por exemplo, Gioia; Pitre, 1990; Grimes; Rood, 1995).

Nosso objetivo neste artigo é ajudar os teóricos a aplicar os *insights* de paradigmas múltiplos, por intermédio da apresentação de um processo explícito e ilustrado de construção teórica conhecido como *metatriangulação*. Inicialmente, revemos a literatura sobre multiparadigmas, oferecendo um guia para os modelos e suas várias abordagens. Em seguida, interligamos as abordagens de multiparadigmas existentes em uma estratégia coesa de construção teórica, para explorar visões teóricas divergentes, desafiar premissas tidas como corretas e retratar as organizações sob novos enfoques. Para oferecer um mapa útil do processo de construção teórica, comparamos cada fase da metatriangulação às atividades in-

ativas tradicionais e utilizamos um estudo da tecnologia de produção industrial avançada (TPA) para ilustrar o processo na prática. Concluímos com uma discussão das implicações da construção teórica, situando a metatriangulação no contexto mais amplo da teoria organizacional, ao tratarmos de suas vantagens e limitações e sugerirmos aplicações futuras.

Investigação multiparadigmática: um guia para os modelos

Muitos estudiosos analisaram em profundidade o debate sobre os paradigmas, observando o crescimento da investigação multiparadigmática (por exemplo, Deetz, 1996; Reed, 1996; Scherer, 1998). No entanto, são ainda escassos os exames completos sobre essa literatura diversificada e crescente (para uma breve e esclarecedora visão geral, veja Schultz; Hatch, 1996). Com o intuito de contribuir com um guia útil para os modelos, distinguimos três abordagens: (1) as revisões multiparadigmáticas, (2) a pesquisa multiparadigmática e (3) a construção teórica metaparadigmática. Usamos o termo *multiparadigma* para denotar perspectivas paradigmáticas disjuntas, e *metaparadigma*, para significar uma visão mais holística, que vai além das distinções paradigmáticas e busca revelar disparidade e complementaridade.

As revisões multiparadigmáticas envolvem o reconhecimento de divisões e interligações na teoria existente (por exemplo, pela caracterização dos paradigmas X e Y), ao passo que a pesquisa multiparadigmática envolve a utilização empírica de lentes paradigmáticas (X e Y) para a coleta e análise dos dados e para o cultivo de suas diversas representações dos fenômenos organizacionais. Finalmente, na construção teórica metaparadigmática, os teóricos se empenham no sentido de justapor e fazer ligações entre os *insights* paradigmáticos conflitantes (X e Y), com vistas a obter um novo entendimento (Z). Revemos aqui essas abordagens, discutindo seus diversos objetivos e técnicas, e detalhamos sua utilização na seção subsequente sobre metatriangulação. O Quadro 1 resume as abordagens e seus modelos.

Revisões multiparadigmáticas

Nas revisões multiparadigmáticas, os pesquisadores procuram revelar o impacto das premissas que os teóricos sustentam, e muitas vezes têm como certas, a respeito de seus entendimentos dos fenômenos organizacionais. Duas técnicas – a agrupação e a interligação de paradigmas – com frequência ajudam os revisores. A *agrupação de paradigmas* implica a diferenciação entre conjuntos variados de premissas. Hassard (1991) explicou que os teóricos “agrupam” as premissas dos outros paradigmas para se familiarizarem com as tradições, linguagens e métodos de um paradigma específico e aplicarem-nos. Essas agrupações permitem que os teóricos ignorem determinados aspectos de fenômenos complexos e enfoquem

facetas e questões de interesse particular (Weaver; Gioia, 1994). Na investigação multiparadigmática, a agrupação de paradigmas explicita premissas divergentes, delineando assim distinções paradigmáticas e servindo à consciência, utilização e crítica de perspectivas alternativas.

A agrupação de paradigmas teve sua origem nas primeiras tentativas que visavam distinguir e legitimar premissas paradigmáticas menos convencionais (por exemplo, Pondy; Boje, 1981; Zey-Ferrell; Aiken, 1981). Burrell e Morgan (1979), por exemplo, definiram os paradigmas como ideologias, ontologias, epistemologias e metodologias estreitamente acopladas, que guiam os modos de análise organizacional. A tipologia deles descreve criticamente quatro paradigmas pela polarização das premissas relativas à natureza das ciências sociais (objetividade/subjetividade) e da sociedade (regulação/mudança radical). A objetividade pressupõe que há uma realidade externa, com relações determinísticas e previsíveis, enquanto a subjetividade presume construções sociais contextualmente limitadas e fluidas. A regulação pressupõe relações sociais harmônicas e ordenadas, ao passo que a mudança radical presume assimetrias de poder e conflito. Burrell e Morgan (1979) categorizaram as teorias existentes em sua tipologia, para demonstrar como premissas diferentes sustentam visões contrárias (para discussões detalhadas sobre a tipologia, veja Deetz, 1996; Gioia; Pitre, 1990).

Quadro 1 *Abordagens e modelos multiparadigmáticos*

Modelo	Técnica	Fenômeno de interesse	Resultado
Revisões multiparadigmáticas			
Alvesson (1987)	Agrupação	Trabalho	Quadros interpretativos
Astley e Van de Ven (1983)	Agrupação	Teoria organizacional	Debates
Morgan (1983)	Agrupação	Métodos de pesquisa	Formas de envolvimento
Morgan (1997)	Agrupação	Organização	Metáforas/imagens
Reed (1996)	Agrupação	Estudos organizacionais	Narrativas analíticas
Smircich (1983)	Agrupação	Cultura	Programas de pesquisa
Gioia e Pitre (1990)	Agrupação e interligação	Construção teórica; estrutura	Paradigmas; estruturalismo de zonas de transição
Grint (1991)	Agrupação e interligação	Tecnologia	Debates; teoria de rede de ator de zona de transição
Kaghan e Phillips (1998)	Interligação	Conhecimento	Perspectiva construtivista
Weaver e Gioia (1994)	Interligação	Estrutura	Estruturalismo
Willmott (1993)	Interligação	Processo de trabalho	Teoria radical do processo de trabalho

Modelo	Técnica	Fenômeno de interesse	Resultado
Pesquisa multiparadigmática			
Bradshaw-Camball e Murray (1991)	Paralela	Política organizacional	Visão trifocal
Graham-Hill (1996)	Paralela	Estratégia de pequena empresa	Quatro estudos de caso
Hassard (1991)	Paralela	Organização do trabalho	Quatro estudos empíricos
Martin (1992)	Paralela	Cultura	Três modelos conceituais de perspectivas
Gioia, Donnellon e Sims (1989)	Seqüencial	<i>Scripts</i> cognitivos	Estudo objetivo-subjetivo
Gioia e Thomas (1996)	Seqüencial	Mudança estratégica	Estudo subjetivo-objetivo
Lee (1991)	Seqüencial	Organização	Estratégia seqüencial
Sutton e Rafaeli (1988)	Seqüencial	Demonstração emocional	Estudo triangulado
Construção teórica metaparadigmática			
Gioia e Pitre (1990)	Metateorização	Estrutura organizacional	Inversão de conjectura
Grimes e Rood (1995)	Metateorização	Epistemologia local	Epistemologias de interligação
Morgan (1983)	Metateorização	Métodos de pesquisa	Conversação reflexiva
Poole e Van de Ven (1989)	Metateorização	Estrutura	Estratégias paradoxais
Bouchikhi (1998)	Interação	Paradoxos organizacionais	Tensões dialéticas
Clegg (1990)	Interação	Poder	Teoria metaparadigmática
Gaventa (1980)	Interação	Poder	Teoria metaparadigmática
Reed (1997)	Interação	Estrutura-ação	Ontologia estratificada
Schultz e Hatch (1996)	Interação	Cultura	Interação paradigmática
Spender (1998)	Interação	Conhecimento	Epistemologia pluralista
Ybema (1996)	Interação	Cultura	Teoria metaparadigmática

Embora a tipologia de Burrell e Morgan continue sendo um marco referencial proeminente de agrupação paradigmática, alguns modelos relaxam os contornos paradigmáticos para descrever os diversos debates e metáforas existentes na teoria organizacional (por exemplo, Astley; Van de Ven, 1983; Morgan, 1997; Reed, 1996). Nessas revisões, os pesquisadores criticam o provincianismo e a par-

cialidade, estimulando os teóricos a refletir sobre o foco e as viseiras das várias lentes paradigmáticas. Por exemplo, Smircich (1983) e Grint (1991) agruparam as visões de cultura e tecnologia, respectivamente, com o objetivo de destacar a existência de entendimentos igualmente viáveis, mas limitados. Alvesson (1987) examinou três perspectivas sobre a vida organizacional. Sua revisão demonstra como diferentes “marcos referenciais interpretativos” sensibilizam os teóricos para determinados conceitos e questões e fomentam *insights* divergentes sobre a qualidade, degradação e auto-regulação do trabalho.

A segunda técnica de revisão – interligação de paradigmas – propõe zonas de transição: visões teóricas que interligam paradigmas. Nos modelos, os estudiosos afirmam que, embora as premissas paradigmáticas possam entrar em conflito, os limites entre os paradigmas são imprecisos e, potencialmente, permeáveis (por exemplo, Willmott, 1993). Por exemplo, Gioia e Pitre (1990) explicam que o estruturalismo não separa os processos estruturantes das estruturas formais. Pelo contrário, defende que os agentes utilizem regras e normas generativas para produzir estrutura, o que, por sua vez, influencia e restringe as atividades de estruturação.

As teorias de zona de transição, como o estruturalismo, não constituem em si um metaparadigma; elas fomentam representações unidimensionais que integram *insights* paradigmáticos e enfatizam similaridades entre paradigmas, podendo favorecer um dos lados de um dualismo (isto é, uma distinção do tipo ou/ou, como entre a estrutura ou a ação, a objetividade ou a subjetividade; Reed, 1997; Schultz; Hatch, 1996). De acordo com Cock, Rickards, Weaver e Gioia (1995), o estruturalismo não permite a coexistência de diferenças paradigmáticas em nível mais elevado, metaparadigmático, mas opera numa zona cinzenta entre paradigmas, em que as ações e as estruturas são processos mutuamente influentes. A descoberta de zonas de transição, no entanto, ilustra a possibilidade e o valor da comunicação entre paradigmas e pode ajudar os teóricos a compreender “como os fenômenos em questão podem ser, legitimamente, submetidos a várias estratégias de pesquisa, mesmo que continuem sendo uma classe relacionada de fenômenos” (Weaver; Gioia, 1994, p. 577).

Pesquisa multiparadigmática

Os estudiosos da pesquisa multiparadigmática vão além das revisões da literatura existente e aplicam empiricamente as lentes de paradigmas divergentes. Ao conduzirem estudos paralelos ou seqüenciais, os teóricos utilizam paradigmas múltiplos (seus respectivos métodos e focos) na coleta e análise de dados e no cultivo das diversas representações de um fenômeno complexo. Os estudos paralelos preservam os conflitos teóricos, ao descreverem vozes, imagens e interesses organizacionais amplificados pelas lentes contrárias. Os modelos representam respostas ao apelo de Morgan (1983) por estudos de casos multifacetados, semelhantes às explicações dadas por Allison (1971) à crise dos mísseis de Cuba, mas

fundadas em premissas mais contrastantes (por exemplo, Bradshaw-Camball; Murray, 1991; Martin, 1992). Hassard (1991), por exemplo, estudou o Serviço Britânico do Corpo de Bombeiros através das quatro “câmeras analíticas” propostas por Burrell e Morgan (1979). Seguindo Wittgenstein (1963), ele apresentou os relatos resultantes como jogos locais de linguagem – discursos construídos sobre regras culturais distintas. De forma similar, Graham-Hill (1996) analisou os dados de arquivos e de entrevistas espontâneas com o presidente de uma empresa. Utilizando os métodos de estudos de caso próprios de cada paradigma, ele redigiu quatro histórias que, em conjunto, descrevem a complexidade e as contradições da estratégia de uma pequena empresa.

Nos estudos seqüenciais, os pesquisadores cultivam diversas representações com o propósito de informar uns aos outros, pois os resultados de um estudo inspirado num paradigma específico proporcionam elementos para estudos subseqüentes. Ao aplicarem lentes, de maneira sucessiva, os teóricos procuram refinar seus pontos focais distintos, mas complementares. Por exemplo, Gioia, Donnellon e Sims (1989) empregaram técnicas lingüísticas para explorar os significados locais de um construto (*scripts cognitivos*), identificados num estudo funcionalista anterior. Lee (1991) propôs uma ordem inversa: utilizar a etnografia para descobrir significados mantidos pelos atores que vivenciam um fenômeno e, em seguida, métodos positivistas para operacionalizar, testar e generalizar os construtos propostos. Gioia e Thomas (1996) seguiram esse caminho, para examinar que sentido faziam as mudanças estratégicas que ocorriam na academia. Sutton e Rafaeli (1988) conduziram um estudo mais triangulado: eles encontraram relações inesperadas em suas análises dedutivas e depois usaram métodos interpretativistas para identificar vários padrões subjacentes que influenciam as manifestações emocionais dos funcionários de vendas em ambientes calmos *versus* agitados, o que serviu para a reanálise dos dados.

Construção teórica metaparadigmática

A terceira abordagem multiparadigmática auxilia os teóricos a administrar suas racionalidades limitadas e, assim, a acomodar as visões contrárias dentro de uma perspectiva metaparadigmática. Um metaparadigma denota um nível de abstração superior, em que a “acomodação” não implica unificação ou síntese, mas, em vez disso, a habilidade de compreender diferenças, similaridades e inter-relações paradigmáticas (Gioia; Pitre, 1990). O objetivo é construir um campo de visão mais rico, holístico e contextualizado. As técnicas de *metateorização* ajudam os teóricos a explorar padrões que fazem ligações entre entendimentos conflitantes. Nos modelos ideais, os pesquisadores presumem que os paradigmas oferecem verdades parciais, muitas vezes radicadas em diferentes espaços e tempos (por exemplo, Poole; Van de Ven, 1989). Grimes e Rood (1995) propuseram tratar os paradigmas como “vozes em debate”, defendendo suas visões em busca de uma base comum. Modelados pelas “conversações” de Morgan (1983) entre

os métodos divergentes de pesquisa, estes debates podem revelar como as lentes representam vários interesses de pesquisa, posições na hierarquia organizacional ou períodos de tempo. Essas técnicas servem para “testar” metaconjecturas: proposições interpretáveis a partir de paradigmas múltiplos. Idealmente, a sobreposição de explicações paradigmáticas pode ajudar os teóricos a transpor construtos para um nível metaparadigmático e a montar um sistema teórico de referência capaz de unir representações contrastantes (Gioia; Pitre, 1990).

As técnicas de *interação* ajudam os teóricos a avançar ainda mais no aperfeiçoamento e interpretação da teoria metaparadigmática. Schultz e Hatch (1996) definiram a interação como a percepção de como se pode reconhecer ou distinguir melhor os *insights* e vieses paradigmáticos em relação a seus opostos. O realçamento das contradições e da interdependência produz uma tensão criativa, capaz de inspirar os teóricos a questionar os dualismos paradigmáticos. Em seus modelos, os estudiosos propõem vários meios para fomentar a interação, ao passo que as teorias metaparadigmáticas existentes ilustram sua utilização. Reed (1997) propôs que os teóricos adotem uma ontologia estratificada para ver as representações paradigmáticas interagindo nos níveis abrigados de abstração. Por exemplo, Gaventa (1980) empregou as três “faces do poder” de Lukes (1974) como lentes para construir uma teoria multidimensional da quiescência. Spender (1998) defendeu o uso de uma epistemologia pluralista para avaliar como diversas formas de conhecimento se complementam e reconciliam suas diferenças. De modo similar, Clegg (1990) analisou organizações multinacionais a partir de “modos múltiplos de racionalidade”, fundindo perspectivas institucionais e de poder, para sondar anomalias negligenciadas pela teoria da contingência. Bouchikhi (1998) recomendou que os teóricos considerassem os conflitos paradigmáticos como tensões dialéticas que revelam paradoxos organizacionais. Ybema (1996), por exemplo, utilizou visões opostas de cultura para teorizar sobre a dinâmica da coesão e da fragmentação.

Metatriangulação: um mapa do processo de construção teórica

Embora, na maioria dos modelos multiparadigmáticos, os teóricos apliquem apenas uma das abordagens apresentadas, vemos que essas abordagens funcionam como recursos *suplementares* que podem ajudá-los a reconhecer, cultivar e depois acomodar os diversos *insights* paradigmáticos. Na falta dessa estratégia, elaboramos e implantamos a visão de metatriangulação de Gioia e Pitre (1990): um processo de construção teórica que parte de paradigmas múltiplos e é ligeiramente semelhante ao processo de triangulação tradicional (isto é, de um único paradigma).

A descrição da triangulação teórica de Denzin (1978) nos ajuda a conceituar o processo. As fases propostas por ele aproximam as abordagens multiparadigmáticas: os fundamentos iniciais para definir as perspectivas teóricas a serem

utilizadas (revisão multiparadigmática); a análise dos dados com o uso de uma lente por vez (pesquisa multiparadigmática); e a construção teórica para contrapor e dar conta das diferentes interpretações de dados (construção teórica metaparadigmática). Segundo Denzin, esse processo desafia os teóricos a ter o propósito de perseguir interpretações conflitantes, em vez de evitar ou ignorá-las. Contudo, ele defendeu ainda que as visões opostas (visões que diferem, mas se baseiam em premissas paradigmáticas *comuns*) sejam testadas de modo dedutivo, para se determinar a “verdade”. Em contraste, a metatriangulação requer que se utilize – com fidelidade – paradigmas múltiplos, para explorar suas disparidades e interações, e assim chegar a um entendimento ampliado e esclarecido do fenômeno de interesse, bem como dos paradigmas empregados. Com o intuito de oferecer um mapa útil para o processo de construção teórica, comparamos a metatriangulação às tradicionais estratégias indutivas e apresentamos um exemplo de sua aplicação (veja Quadro 2).

Propomos um processo semelhante à indução tradicional, mas com variações importantes, criadas para respeitar as premissas dos paradigmas alternativos. Ao detalhar o processo, comparamos cada fase a atividades de estratégias bem conhecidas – estratégias que procuram ampliar os *insights* potenciais disponíveis, partindo de três fontes: literatura existente, dados empíricos e intuição dos teóricos (isto é, seu senso comum e sua experiência; por exemplo, Eisenhardt, 1989; Glaser; Strauss, 1967; Mintzberg, 1979; Weick, 1989). O Quadro 2 descreve um processo seqüencial, ordenado; mas, assim como na indução tradicional, a construção de teoria a partir de paradigmas múltiplos é algo confuso e longe de esquemático. A metatriangulação na prática é altamente iterativa, porquanto os teóricos precisam, obrigatoriamente, alternar as atividades. Por exemplo, o processo começa quando os teóricos procuram uma compreensão multiparadigmática do fenômeno de interesse. No entanto, a base se expande e muda, quando os teóricos ganham novos *insights* sobre os paradigmas alternativos e revisam a literatura adicional para lidar com temas emergentes e avaliar teorias resultantes. De modo semelhante, na última fase, os teóricos avaliam os métodos e resultados da metatriangulação. A auto-reflexão crítica, contudo, deve permear todo o processo. Porque, enquanto as técnicas multiparadigmáticas podem servir para ampliar de forma dramática a visão periférica dos teóricos, a teoria metaparadigmática resultante terá raízes dentro de suas premissas iniciais, forçando-os constantemente a questionar seus vieses paradigmáticos.

Para servir a usos futuros de metatriangulação, ilustramos cada fase do processo. Além dos modelos ideais revistos, apresentamos nosso estudo sobre a tecnologia de produção industrial avançada (TPA). Desde sua criação, no final da década de 1970, a TPA (por exemplo, a produção integrada por computador) tem se revelado altamente problemática e controversa, gerando mudanças desintegradoras no trabalho, nas relações sociais e na organização, e alimentando a utilização de lentes paradigmáticas discrepantes (Alvesson, 1987; Dean; Yoon; Susman, 1992). Os catalisadores de nosso estudo foram ao mesmo tempo

Quadro 2 Processos de construção teórica da indução tradicional e da metatriangulação.

Paradigma único: atividade indutiva tradicional	Multiparadigma		
	Varição da atividade indutiva	Propósito com metatriangulação	Implicações para o estudo da TPA
Fase I: Fundamentos			
Especificar pergunta de pesquisa	Definir fenômeno de interesse	Prover foco, mas permitindo flexibilidade interpretativa	Incorporação de diversos tipos e teorias de TPA
Rever bibliografia relevante	Focar lentes paradigmáticas – agrupar paradigmas e encontrar zonas de transição	Ganhar entendimento multiparadigmático e reconhecer paradigma familiar	Divisões e conexões percebidas entre perspectivas existentes
Escolher fonte de dados	Coletar amostra metateórica (dados interpretáveis a partir de lentes múltiplas)	Mirar lentes em referências empíricas, comuns	Estudos de caso selecionados de contextos diversos de TPA e visões teóricas
Fase II: Análise de dados			
Desenhar o processo de análise	Planejar o itinerário dos paradigmas (uso ordenado de lentes)	Reconhecer influências paradigmáticas; enfatizar contrastes e manter equilíbrio	Afastamento do paradigma familiar dominante
Codificar dados de modo sistemático	Conduzir a codificação multiparadigmática	Cultivar diversas interpretações de dados; realçar diferentes <i>insights</i> paradigmáticos	Detalhamento de visões contrastantes da TPA e sua implementação
Tabular e/ou apresentar análise	Redigir relatos paradigmáticos	Vivenciar linguagem em uso de paradigma; administrar os entendimentos cumulativos	Reconhecimento de conflitos e sobreposições nas imagens de tensões da TPA
Fase III: Construção de teorias			
Desenvolver e testar proposições	Explorar metaconjecturas	Conduzir experiências mentais; justapor <i>insights</i> paradigmáticos	Análise dos padrões e discrepâncias entre as explicações
Construir teoria	Obter perspectiva metaparadigmática	Abranger disparidades e complementaridades; motivar interação	“Espaço” e “tempo” utilizados para acomodar explicações distintas
Avaliar teoria resultante	Articular auto-reflexão crítica	Determinar qualidade teórica e processo de construção teórica	Rastreamento de tensões e paradoxos experimentados no próprio trabalho

substantivos e epistemológicos. Fomos conduzidos pelo desejo de compreender a complexidade da TPA como também pelos paradigmas de seus pesquisadores. Procuramos explorar perspectivas alternativas e suas imagens conflitantes de TPA e construir uma teoria metaparadigmática que pudesse contrastar, interligar e ampliar os entendimentos existentes. O uso de exemplos de nosso estudo ao longo da discussão que se segue serve a dois propósitos. Inicialmente, o estudo apresenta uma ilustração unificadora, já que outros modelos descrevem apenas partes do processo de construção teórica. Em segundo lugar, coloca à disposição a nossa experiência de primeira mão com técnicas, desafios e *insights* de metatriangulação (para mais detalhes, veja Lewis, 1996).

Fase I: Fundamentos prévios

Para entender os pontos de vista alternativos, importa que o teórico esteja plenamente consciente das premissas sobre as quais se apóia sua própria perspectiva. Esta avaliação envolve uma jornada intelectual, que o leva para fora do campo de seu domínio familiar [...]. Somente então ele poderá olhar para trás e avaliar, em toda a extensão, a natureza precisa de seu ponto de partida (Burrell; Morgan, 1979, p. ix).

O lançamento das bases da metatriangulação requer que se defina o fenômeno de interesse, enfocando lentes paradigmáticas e coletando uma amostra meta-teórica (veja Quadro 2). Como na indução tradicional, esta fase inicial determina limites que ao mesmo tempo restringem e possibilitam a construção teórica (Eisenhardt, 1989). O estabelecimento de limites traz riscos de reduzir a metatriangulação a um exercício de “preencher de lacunas”, em que os teóricos utilizam os dados para apoiar as visões paradigmáticas iniciais. Mas estes limites podem auxiliar os teóricos a administrar uma possível sobrecarga de dados e perspectivas, fazer comparações com trabalhos existentes e esclarecer e criticar suas próprias premissas, enquanto caminham através de paradigmas múltiplos.

Definir fenômeno de interesse. A construção teórica através de paradigmas começa com a seleção de um tema de estudo (Gioia; Pitre, 1990). As estratégias tradicionais de indução quase sempre são utilizadas para explorar fenômenos em campos teoricamente esparsos. A especificação de uma pergunta de pesquisa clara e experimental oferece foco e dá flexibilidade interpretativa na análise de dados (Glaser; Strauss, 1967; Mintzberg, 1979). A metatriangulação, entretanto, é a estratégia mais apropriada para estudar fenômenos multifacetados, que se caracterizam por campos de pesquisa amplos e controversos (isto é, com inúmeras teorias, muitas vezes conflitantes). A especificação de uma pergunta de pesquisa na investigação multiparadigmática é algo problemático, pois a legitimidade de uma pergunta pode variar de acordo com os paradigmas. Em seu influente trabalho, Hassard (1991) enfrentou esse desafio, ao relacionar,

com discernimento, cada lente a uma questão diferente e compatível com um paradigma. Em outros modelos – para permitir comparações mais diretas e potencialmente mais esclarecedoras – os pesquisadores defenderam amplamente a definição de um fenômeno de interesse comum. Nesses estudos, os pesquisadores vêem o fenômeno de interesse como abstrato e relacional – construído conforme os teóricos o utilizam, interpretam e experimentam, através de cada lente paradigmática (por exemplo, Graham-Hill, 1996). Por exemplo, em seus modelos os acadêmicos examinaram fenômenos organizacionais tão complexos e bem pesquisados quanto o poder (Clegg, 1990; Gaventa, 1980), a cultura (Martin, 1992; Ybema, 1996), a política (Bradshaw-Camball; Murray, 1991) e o trabalho (Alvesson, 1987).

A metatriangulação oferece um meio excepcional para se estudar a TPA, porque este campo tem sido cada vez mais criticado como vasto, polarizado e cheio de contradições teóricas, que impedem comparações investigativas e um entendimento mais completo (Grint, 1991). Definimos essa tecnologia de produção industrial avançada (TPA) como tarefas operacionais e maquinaria computadorizada que controlam e executam um processo produtivo. Essa definição ampla nos deu liberdade para explorar os vários designios sociais e técnicos da TPA, bem como as visões diferenciadas de sua implantação (por exemplo, sistemas, processos de trabalho, construção social e teorias críticas).

Enfocar lentes paradigmáticas. A revisão da literatura relevante reforça a indução tradicional, ao ajudar os teóricos a associar a teoria emergente ao trabalho existente e a reconhecer a influência de suas próprias inclinações teóricas (Weick, 1989). Uma base teórica rica pode estimular uma análise esclarecedora, “sensibilizando” os teóricos para certas características e sutilezas presentes nos dados (Glaser; Strauss, 1967). A metatriangulação altera dramaticamente o papel da sensibilização teórica, exigindo que os teóricos enfoquem e depois empreguem lentes paradigmáticas divergentes. Uma visão em dois estágios – agrupação de paradigmas e determinação de zonas de transição – pode ajudar os teóricos a obter um entendimento multiparadigmático do fenômeno de interesse, assim como uma consciência maior de seus paradigmas iniciais, ou familiares.

A agrupação impõe que se explicitem as premissas e o foco seletivo de cada perspectiva, categorizando em seguida a literatura existente *sobre* os paradigmas com vistas a acentuar as discrepâncias teóricas (Gioia; Pitre, 1990). Essencialmente, as agrupações delimitam o escopo operacional das lentes discrepantes, especificando o que é e o que não é de interesse – limitando os pesquisadores a um campo de visão administrável, mas aprofundando os detalhes desse escopo (Poole; Van de Ven, 1989). Nos modelos, os pesquisadores classificam a literatura de acordo com uma tipologia paradigmática existente (por exemplo, Gioia; Pitre, 1990; Grint, 1991), ou criam um marco referencial sob medida (por exemplo, Alvesson, 1987; Reed, 1996), procurando agrupações que se ajustem à variedade requerida na literatura e que enfatizem conflitos teóricos proeminentes.

O reconhecimento do paradigma de um autor, no entanto, pode ser uma tarefa árdua e questionável. Smircich (1983) notou que não somente os autores poucas vezes enunciam seus paradigmas, mas muitas vezes os escolhem de forma inconsciente. Ela propôs categorizar os trabalhos de acordo com o uso metafórico que um autor faz da linguagem – por exemplo, as organizações são instrumentos sociais, organismos adaptáveis ou padrões de um discurso simbólico. Outros estão de acordo (por exemplo, Cannella; Paetzold, 1994; Willmott, 1993), afirmando que um paradigma favorecido é mais facilmente reconhecível pelo uso de termos como *conhecimento*, *discurso* e *práxis*, termos que implicam compartilhamento de seus significados por todos os leitores.

Em seguida, a descoberta de zonas de transição *entre* os paradigmas auxilia os teóricos a criticar os limites de suas “agrupações” e reconhecer a complementaridade potencial das lentes paradigmáticas (Gioia; Pitre, 1990). Nos modelos, os *scholars* quase sempre exploram elos entre os paradigmas objetiva e subjetivamente orientados. Por exemplo, as teorias estruturalista (por exemplo, Weaver; Gioia, 1994) e construtivista (por exemplo, Kaghan; Phillips, 1998) possibilitam que artefatos institucionais “objetivos” sejam estudados como produtos e meios de processos “subjetivos” de construção social. A identificação dessas perspectivas revela como as premissas epistemológicas e metodológicas existem ao longo de extensões contínuas. Os paradigmas podem parecer incomensuráveis nos extremos, mas entrelaçados em suas bordas. As teorias de zona de transição também sugerem pontes entre os paradigmas que podem facilitar a metateorização (Grimes; Rood, 1995).

Assim como Grint (1991), “agrupamos” as premissas da TPA com o uso da tipologia de Burrell e Morgan (1979), porque suas dimensões refletem debates tecnológicos acalorados. As “agrupações” resultantes, ilustradas na Figura 1, afinam o foco de cada lente paradigmática, ao caracterizarem as várias visões da TPA e sua implantação, as questões centrais de pesquisa e as teorias dominantes. Essa revisão esclareceu como, em sua maioria, os estudos realçam as restrições determinísticas da implantação da TPA ou os processos fluidos de atribuição de sentido, ao polarizarem as premissas de objetividade e subjetividade, e como realçam o potencial de desqualificação ou de aumento da qualificação da TPA, ao separarem, respectivamente, as premissas da mudança radical e da regulação.

Em seguida, exploramos as zonas de transição dos paradigmas. Por exemplo, o estruturalismo (que liga a visão funcionalista à interpretativista) sugere que os atores atuam por intermédio de papéis de trabalho e tecnologias existentes, na medida em que atribuem sentido a uma nova TPA, contribuindo para mudanças contínuas em sua construção social (por exemplo, Roberts; Grabowski, 1996). De maneira semelhante, na teoria radical dos processos de trabalho (que liga a visão estruturalista radical à humanista radical), os *scholars* postulam que as ideologias e a retórica dos atores podem atrapalhar os significados da TPA, enquanto a reificação de artefatos institucionais (por exemplo, estrutura e autoridade) reforça as ideologias e retóricas existentes (por exemplo, Willmott, 1993). O reconheci-

MUDANÇA RADICAL	Humanista radical	Estruturalista radical
	<p>TPA: Veículo de distorção comunicativa</p> <p>Implantação: Processo de negociação de retórica, identidades e entendimentos relacionados com o trabalho da TPA</p> <p>Questões-chave: Por que os atores com frequência utilizam e reforçam ideologias dominantes e preconceitos existentes? Como podem os atores negociar entendimentos mais democráticos de TPA?</p> <p>Teorias: Crítica e antiorganizacional</p>	<p>TPA: Ferramenta de dominação e controle do trabalho</p> <p>Implantação: Processo de determinismo social e político, movido por interesses políticos e diferenças de classe</p> <p>Questões-chave: Como o <i>design</i> da maquinaria e das tarefas da TPA acentua a racionalização e promove a desqualificação do trabalho do operador e reforça as assimetrias de poder existentes dentro da organização?</p> <p>Teorias: Processos ortodoxos de trabalho (marxistas); teorias workberianas radicais</p>
REGULAÇÃO	Interpretativista	Funcionalista
	<p>TPA: Construção constante de experiências intersubjetivas</p> <p>Implantação: Processo de fazer sentido e de aprender enquanto atores usam e vivenciam a TPA</p> <p>Questões-chave: Como os atores desenvolvem entendimentos compartilhados de TPA? Como as normas culturais, os mitos e os símbolos influenciam as interpretações?</p> <p>Teorias: Teoria interacionista simbólica e teoria de construção social</p>	<p>TPA: Sistema de produção para aumentar a eficiência e a adaptabilidade</p> <p>Implantação: Processo de determinismo tecnológico, refreado pelas condições competitivas e organizacionais</p> <p>Questões-chave: Como as diferentes especificações de projeto da TPA influenciam o controle e a flexibilidade da produção? Que métodos levam à implementação efetiva?</p> <p>Teorias: Contingência, sistemas e teorias tradicionais da engenharia</p>
	SUBJETIVO	OBJETIVO

Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan (1979)

Figura 1 Paradigmas agrupados da Tecnologia de Produção industrial Avançada (TPA).

to dessas pontes nos ajudou a questionar os limites fictícios de nossos paradigmas e a reconhecer interpretações complementares na construção teórica ulterior.

Coletar amostra metateórica. Assim como nas estratégias tradicionais de indução (por exemplo, Eisenhardt, 1989; Glaser; Strauss, 1967), os dados servem como referências empíricas, aproximando mais o teórico e a teoria resultante do fenômeno de interesse do que seria possível apenas com a utilização da literatura preexistente. Entretanto, a escolha de uma fonte de dados para a investigação multiparadigmática é controversa, pois a questão do que constitui dado é condicionada ao paradigma (Gioia; Pitre, 1990). Para administrar este dilema requer-se a coleta de uma *amostra metateórica*: dados interpretáveis a partir das perspectivas de

paradigmas múltiplos. Embora em alguns modelos os pesquisadores colham dados diferentes para usar com cada lente (por exemplo, Gioia; Thomas, 1996; Hassard, 1991), a utilização de uma fonte comum de dados facilita as comparações e a construção teórica (Ybema, 1996). Partindo de um metanível, os teóricos podem ver os dados como representações de uma realidade empírica desenvolvidas para um determinado propósito/audiência e suscetível de interpretação/análise (Stablein, 1996). Por exemplo, Bradshaw-Camball e Murray (1991), Martin (1992) e Graham-Hill (1996) coletaram dados extensos e não estruturados em entrevistas, que puderam ser analisados depois através de lentes divergentes.

Procuramos dados que nos permitiram analisar a implantação da TPA em diversos contextos e aplicar diversas lentes analíticas, selecionando uma fonte muito particular: os estudos de casos existentes. Os estudos de casos experimentaram um renascimento entre os paradigmas nas duas últimas décadas, constituindo assim uma fonte de metadados potencialmente abundante, inspiradora e raras vezes explorada (Stablein, 1996). No campo da TPA, os estudos de casos se tornaram o “modo predominante de investigação” (Dean et al., 1992, p. 204). Enquanto o exame dos casos existentes tinha a desvantagem óbvia de nos distanciar mais do trabalho de campo original e dos atores locais, ele nos propiciou a oportunidade de explorar as interpretações discrepantes dos autores de casos bem como dos autores citados em numerosos cenários organizacionais.

Começamos com a montagem de um conjunto amplo e eclético de casos relevantes. Ao definir caso de forma ampla (isto é, um estudo compreensivo de implantação de TPA, em um contexto específico) e ao utilizar diversas fontes de casos sugeridas por nossa revisão multiparadigmática (por exemplo, publicações periódicas de administração, engenharia, sociologia e antropologia, assim como casos didáticos, monografias de pesquisa e artigos não publicados), tivemos a chance de encontrar mais de 100 estudos de caso. Selecionamos então, em bases teóricas, 20 casos para análise detalhada. Seguindo as sugestões de Eisenhardt (1989), escolhemos os casos que ressaltavam os extremos (por exemplo, TPAs altamente automatizadas *versus* TPAs de mão-de-obra intensiva) e que permaneciam abertos a interpretações (por exemplo, que ofereciam descrições elaboradas e citações extensas de atores locais) para estimular a teorização criativa. Entretanto, também ampliamos os critérios de Eisenhardt para favorecer as análises multiparadigmáticas. Procuramos casos representativos de cada uma das quatro lentes paradigmáticas, para confrontar os diferentes interesses, métodos e retóricas de pesquisa adotados pelos autores de casos (para uma lista completa dos casos reunidos, ver Lewis, 1996).

Fase II: Análise dos dados

Traduzir uma teoria de visão de mundo para a nossa própria língua não significa torná-la nossa. Para isso, é preciso que nos tornemos nativos, que

nos descobramos pensando nessa língua que antes era estranha, e não meramente traduzindo-a (Kuhn, 1970, p. 204).

Da mesma forma que muitas estratégias de construção teórica, uma fase substancial da metatriangulação gira em torno da análise de dados. Na investigação multiparadigmática, entretanto, o “trabalho analítico de detetive” (Mintzberg, 1979), necessário para a indução tradicional, também requer que se aumente as distinções entre os paradigmas, para se evitar interpretações excessivamente simplificadas. A fase II aplica técnicas capazes de auxiliar os teóricos a mergulharem em paradigmas alternativos, rastreamos padrões nos dados e geramos explicações contrastantes sobre o fenômeno de interesse (veja Quadro 2). A adoção de paradigmas “estranhos” serve a dois propósitos fundamentais. Em primeiro lugar, pode aprofundar o entendimento dos teóricos, na medida em que eles aprendem *por experiência* o foco de observação, os métodos analíticos e os estilos de expressão redacional de cada paradigma. Em segundo, os relatos resultantes podem ser úteis para a construção teórica de metaparadigmas, ao capacitarem os teóricos a justapor interpretações paradigmáticas de um referente empírico comum (Reed, 1997). Como observa Martin (1992, p. 5), ao cultivarem imagens conflitantes, os teóricos podem explorar “pressupostos não enunciados, para explicar por que as discordâncias entre [...] as perspectivas são tão profundas, intensas e produtivas”.

Planejar roteiro para paradigmas. Segundo Eisenhardt (1989), a utilização sistemática de uma série de análises ajuda os teóricos a administrar suas capacidades limitadas de processamento de informação. De modo semelhante, seguir um roteiro (isto é, uma ordem planejada de análise de paradigmas) pode enriquecer a jornada por meio de paradigmas múltiplos. Independentemente de como os teóricos “paralelos” tentam manter seus esforços indutivos, os *insights* de análises paradigmáticas anteriores exercerão alguma influência sobre análises posteriores. Um roteiro pode elevar a consciência dos teóricos sobre essa influência, permitindo-lhes que equilibrem melhor as imagens contrastantes. Hassard (1991) propôs que os interesses específicos dos teóricos deveriam guiar sua escolha de roteiro. Por exemplo, em alguns modelos os *scholars* transitaram de paradigmas objetivos para subjetivos, buscando, inicialmente, visões gerais amplas e generalizáveis e, depois, significados mais minuciosos e localizados sobre o fenômeno de interesse (por exemplo, Gioia et al., 1989; Graham-Hill, 1996). Outros utilizaram lentes funcionalistas para sublinhar entendimentos gerencialistas, seguidas por visões mais críticas, com o interesse de expor fragmentações e conflitos (por exemplo, Bradshaw-Camball; Murray, 1991; Martin, 1992).

Escolhemos o nosso roteiro – de funcionalista para estruturalista radical, para interpretativista e para humanista radical – por duas razões. Em primeiro lugar, sentimos que esse caminho intensificaria nossas próprias experiências de aprendizagem, porquanto refletia um movimento do conforto da perspectiva “familiar” básica do investigador e do paradigma dominante da TPA (funcionalista) rumo à sua antítese (humanista radical). Em segundo lugar, perseguimos de

modo progressivo imagens “mais profundas” e contrastantes da TPA. As análises funcionalistas versaram sobre a natureza dos sistemas técnicos e sociais, enquanto as análises estruturalista-radicais criticaram o seu impacto sobre as habilidades e o poder dos operadores. Nos paradigmas subjetivos, vimos descrições de propriedades e comportamentos que poderiam ser observados como “pontos de entrada” em processos de construção social mais latentes. As análises interpretativistas ressaltaram as normas culturais que influenciam os significados compartilhados, ao passo que as análises humanistas radicais criticaram sua legitimidade e os papéis dos atores em favor de sua manutenção. A disparidade de cada lente nos ajudou a descongelar e flexibilizar nossos pressupostos iniciais, alimentando *insights* mais criativos, na medida em que elaboramos e questionamos constantemente as análises anteriores.

Conduzir codificação multiparadigmática. De acordo com Glaser e Strauss (1967), a codificação envolve a abertura, interpretação e conceituação dos dados. A sensibilidade teórica é vital, pois as premissas dos teóricos fomentam idéias e vieses. Abordar a análise com várias questões em mente pode ajudar os teóricos a *abrir* os dados e a *ver* com maior profundidade analítica. A investigação multiparadigmática muda e intensifica o papel da sensibilidade teórica. As lentes paradigmáticas sugerem perguntas de pesquisa antagônicas e revelam inúmeras interpretações dos dados. No entanto, os pressupostos conflitantes não permitem o uso de uma abordagem analítica comum, exigindo que os teóricos empreguem métodos paradigmáticos próprios (Gioia e Pitre, 1990, e Guba e Lincoln, 1998, revisaram vários métodos).

A codificação multiparadigmática é tipicamente um processo de duas partes: os teóricos se familiarizam com os dados e depois lhes aplicam diferentes contornos. Na análise inicial, fazer anotações detalhadas auxilia os teóricos a desenvolver suas primeiras impressões de matizes e padrões observáveis nos dados. Os teóricos seguem então seu roteiro paradigmático, *lendo* os dados através de cada lente (Morgan, 1983). Suas interpretações se tornam uma combinação “*do que eles já sabem, do que lêem e das lentes que trazem para a análise*”, permitindo dessa forma a construção de diversas interpretações possibilitadas por cada paradigma. A recodificação dos dados, durante cada análise subsequente, concentra esforços para detalhar e comparar os entendimentos dos temas emergentes.

Os modelos retratam variações dessa atividade. Graham-Hill (1996) analisou seus dados, utilizando métodos alternativos de construção de casos, que variavam de abordagens convencionais (por exemplo, Yin, 1989) a reconstituições de casos (por exemplo, Mangham; Overington, 1983). Martin (1992) empregou uma técnica diferente, aplicando suas três lentes como instrumentos de sensibilização para desvendar os significados múltiplos de uma cultura organizacional. Ela codificou as expressões dos atores, que retratavam percepções de uma cultura clara e unificada, como “*integração*”; de visões subculturais variadas, como “*diferenciação*”; de sentimentos conflitantes e ambigüidade, como “*fragmentação*”.

Em nosso estudo, a codificação multiparadigmática revelou-se uma experiência de abertura de dados e de mente. A agrupação de paradigmas sugeriu questões fundamentais para facilitar e diferenciar análises (veja Figura 1). Também iniciamos toda análise de paradigma com a codificação de casos relatados sob a mesma perspectiva, utilizando o foco, a linguagem e os métodos empregados por seus autores para orientar a codificação dos casos remanescentes. A codificação funcionalista requeria que as análises comparativas e causais de manifestações superficiais (por exemplo, explicações gerenciais e especificações de projeto da TPA) convergissem para construtos e relações generalizáveis (por exemplo, Eisenhardt, 1989). No paradigma estruturalista radical, utilizamos ciclos dialéticos de observação e crítica (por exemplo, Benson, 1977) para revelar como a capacidade de controle do trabalho pela TPA foi reforçada por artefatos institucionais inter-relacionados (por exemplo, a estrutura organizacional) e por estruturas socioeconômicas mais amplas (por exemplo, as classes sociais). As análises interpretativistas envolveram a codificação da linguagem e dos símbolos, para descrever os processos pelos quais os atores atribuíam sentido (por exemplo, Guba; Lincoln, 1989). As técnicas hermenêuticas nos ajudaram a identificar os significados compartilhados pelos membros subculturais em relação à TPA e os papéis relacionados com o trabalho. Finalmente, para o humanismo radical, analisamos as ideologias e os significados hegemônicos (por exemplo, Steffy; Grimes, 1986). Ao reinterpretarmos criticamente os casos e as nossas anotações acumuladas, codificamos discursos determinísticos, masculinos e pró-gerenciais, para expor a retórica preconceituosa utilizada pelos atores organizacionais, pelos autores dos casos e por nós mesmos. As análises multiparadigmáticas redundaram em quatro grupos de codificações, cada um dos quais lidando com facetas distintas, mas interligadas, dos casos: conceituações da TPA e processos problemáticos de implantação.

Redigir relatos paradigmáticos. Ao tabular ou exibir os resultados das análises de dados, os pesquisadores ordenam as evidências para que sirvam à indução tradicional (Eisenhardt, 1989; Mintzberg, 1979). A metatriangulação amplia essa atividade, na medida em que os teóricos utilizam codificações para redigir explicações distintas do fenômeno de interesse. A redação serve a três propósitos. Em primeiro lugar, inscreve os entendimentos paradigmáticos em representações coerentes, ajudando os teóricos a administrar os diversos *insights* proporcionados pelas análises multiparadigmáticas. Em segundo lugar, o ato de escrever pode aprofundar a compreensão dos teóricos, na medida em que eles experimentam a linguagem em uso do paradigma. A comparação de cada descrição à respectiva literatura paradigmática pode ajudar os teóricos a garantir que as representações proliferem, em vez de subjugarem ou homogeneizarem as diferenças de paradigma. Em terceiro lugar, ao escrever, *após* completar a análise, os teóricos podem focar suas descrições sobre temas que abarcam os paradigmas com vistas a enfatizar imagens conflitantes e auxiliar a metateorização. Martin (1992), por exemplo, demonstrou como as lentes divergentes estimularam diferentes percepções

ções de três temas culturais de uma organização: igualitarismo, inovação e interesse pelo bem-estar dos funcionários. De maneira semelhante, toda descrição de Bradshaw-Camball e Murray (1991) retrata um entendimento coerente, mas limitado, ao tratar de questões variadas sobre estrutura, processos e resultados da política organizacional.

Concentramos os nossos relatos sobre o tema das tensões. Em todos os estudos de caso, o confronto das demandas, interesses e percepções frustrava as implantações da TPA. No entanto, as lentes paradigmáticas revelaram conflitos diferentes e ciclos viciosos. O cotejo das descobertas a partir das nossas análises de dados com a literatura paradigmática existente nos ajudou a aprimorar cada descrição e a detalhar as variações nos *insights* paradigmáticos. Uma breve leitura dos relatos resultantes (veja Apêndice) demonstra que cada um oferece uma representação igualmente plausível e internamente consistente, ainda que parcial, ressaltando a necessidade de um entendimento mais compreensivo da natureza complexa e desintegradora da TPA.

Fase III: Construção teórica

Estamos numa turbulência de contradições [...] O paradoxo vive e se movimenta neste campo; ele é a arte do equilíbrio entre os opostos, de modo que eles não se neutralizam, mas atiram faíscas de luz em seus pontos polares. Ele olha para nossas desesperadas incertezas e nos diz que a realidade é constituída de tudo isso – que a vida é maior que os nossos conceitos e que, se permitirmos, ela pode abarcar nossas contradições (Morrison, M. C. In: Smith; Berg, 1987, p. 3).

A construção teórica a partir de dados exige que os teóricos dêem “saltos criativos” – fuja do óbvio e simplificado e esperado e expliquem os fenômenos sob nova ótica (Mintzberg, 1979, p. 584). No entanto, na metatriangulação, os saltos são para um nível acima e além dos paradigmas, porque quando se abstrai “o quanto for necessário, as diferenças entre as práticas de pesquisa ficam embaçadas, revelando os contornos do panorama de pesquisa” (Stablein, 1996, p. 510). As análises multiparadigmáticas apóiam e elaboram visões marcadamente distintas, adicionando profundidade aos entendimentos dos teóricos sobre o fenômeno e os paradigmas utilizados. A construção teórica, no entanto, requer que os teóricos transcendam os dualismos paradigmáticos e *pensem paradoxalmente*: considerem, simultaneamente, visões conflitantes. As técnicas metaparadigmáticas ajudam os teóricos a explorar metaconjecturas, a alcançar uma perspectiva metaparadigmática e a articular suas auto-reflexões (veja Quadro 2).

Explorar metaconjecturas. A exploração de metaconjecturas considera e amplia o apelo de Weick (1989) no sentido de que os teóricos conduzam diversos e inúmeros experimentos mentais. As metaconjecturas denotam proposições

interpretáveis a partir de paradigmas múltiplos. Os teóricos repetem sempre de novo a literatura revista, suas análises multiparadigmáticas e sua própria intuição, com a finalidade de explorar visões divergentes dos temas que perpassam os relatos paradigmáticos. Os modelos sugerem duas técnicas que podem ajudar os teóricos a desenvolver e “testar” metaconjecturas. Em primeiro lugar, a inversão de conjecturas exige que se reenquadre uma questão ampla dentro de paradigmas múltiplos (Gioia; Pitre, 1990). Ao procurar por algo inesperado ou não respondido nos relatos paradigmáticos, os teóricos podem examinar de que modo os aspectos de uma situação são vistos como anomalia ou explicados através de lentes alternativas. Em segundo lugar, técnicas de conversação auxiliam os teóricos a sondar debates paradigmáticos e descobrir meios criativos para justificar contradições (Grimes; Rood, 1995). Ao justapor *insights* paradigmáticos, as explicações discrepantes podem parecer que estão inter-relacionadas, mas tratam de facetas temporais e espaciais variadas do fenômeno (Poole; Van de Ven, 1989).

Utilizamos a inversão de conjecturas para investigar por que as tensões aumentam durante a implantação da TPA. Perguntamos: “por que as demandas conflitantes (abordagem funcionalista), os interesses políticos (estruturalista radical), os esquemas interpretativos (interpretativista) e as identidades sociais (humanista radical) se intensificam e inibem a mudança?” As lentes paradigmáticas revelaram como a flexibilidade e as ambigüidades da automação exacerbam as tensões existentes, mas sugeriram que, respectivamente, as restrições inerciais, as assimetrias de poder, as normas subculturais ou as distorções de comunicação desestimulam outros projetos inovadores e entendimentos mútuos de TPA. As técnicas de conversação nos ajudaram então a explicar estas discrepâncias. Além de empregar conversações hipotéticas, começamos a fazer debates entre nós, de forma deliberada, já que nos baseávamos em paradigmas opostos, e com outros teóricos alinhados com paradigmas que nos eram menos familiares. Acabamos observando que os paradigmas abarcam diferentes dimensões espaciais e temporais.

A análise da TPA a partir de “espaços” distintos (uma metáfora para hierarquia e interesses ocupacionais divergentes) nos ajudou a compreender o debate sobre o incremento e a deteriorização da qualificação para o trabalho. Os paladinos das visões reguladoras externaram preocupações gerenciais, observando as novas rotinas e maiores habilidades conceituais necessárias aos operadores e projetistas que trabalham com automação, e os detentores de visões radicais enfatizaram os interesses trabalhistas, expondo mecanismos de controle e ideologias dominantes que reforçavam as relações de poder existentes. Perspectivas temporais variadas (uma metáfora para estrutura e processos de representação) sugeriram propriedades estáveis, observáveis, além de dinâmicas sociais e cognitivas mais latentes. As lentes objetivas revelaram as restrições dos artefatos materiais e das práticas institucionalizadas, e as visões subjetivas indicaram o fluxo da criação de significado em curso. Assim, os quatro relatos resumidos no Apêndice, *em conjunto*, mostraram-se necessários para se compreender a natureza emaranhada e desagregadora da implantação da TPA.

Lograr perspectiva metaparadigmática. A teoria indutiva tradicional proporciona um conjunto ordenado de afirmações sobre o fenômeno de interesse, ambos com base em dados específicos e suficientemente abstratos para permitir conclusões generalizáveis (Glaser; Strauss, 1967). A investigação multiparadigmática amplia as definições convencionais da teoria para denotar um entendimento coerente e que é capaz de acomodar representações diversas (Gioia; Pitre, 1990). Os teóricos perseguem uma perspectiva metaparadigmática, a partir da qual podem reconhecer a interação de *insights* paradigmáticos conflitantes, mas interdependentes. Nos modelos, os *scholars* recomendam que se aplique uma posição, estrutura ou conceito teórico inclusivo, que possa servir como “ponto de contato” entre os paradigmas. Por exemplo, Schultz e Hatch (1996) sugeriram que se empregue uma visão pós-moderna para reconhecer a disparidade e a similaridade entre os paradigmas essencialmente modernos. Reed (1997) defendeu a criação de uma moldura multidimensional e Bouchikhi (1998) propôs utilizar a dialética e o paradoxo para propiciar uma compreensão rica e profunda do fenômeno de interesse.

As teorias metaparadigmáticas existentes ilustram a utilização e o valor dessas técnicas. Por exemplo, Gaventa (1980) procurou explicar por que os mineiros de uma pequena cidade dos montes Appalaches permaneciam em silêncio, em vez de resistirem às condições de trabalho desmoralizantes e inseguras. Ao aplicar as três lentes de Lukes (1974), ele detalhou as dimensões variadas do poder e seus mecanismos de controle: comportamentais (por exemplo, tentativas voltadas para a influência interpessoal e as práticas correntes de supervisão), estruturais (por exemplo, os contratos de trabalho e as divisões institucionalizadas de trabalho) e ideológicos (por exemplo, os discursos e as premissas dominantes). Gaventa, no entanto, transcendeu as distinções de Lukes, vinculando estes mecanismos de controle, para explicar como as interações sutis das dimensões preservam a quiescência. Enquanto os gestores mobilizam os recursos para garantir que os usos pouco frequentes do poder pelos mineiros não sejam eficazes, os contratos e as práticas formais mantêm as assimetrias de poder e os usos correntes da retórica hegemônica de consenso influenciam as preferências dos mineiros e reduzem sua consciência política. O resultado foi uma elaborada e contextualizada visão de poder como algo observável, imerso e continuamente reproduzido.

Ybema (1996) recorreu às lentes divergentes de integração e diferenciação de Martin (1992), para ir além dos relatos paradigmáticos discrepantes, rumo a uma teoria metaparadigmática de coesão e fragmentação organizacional. Ao estudar um pequeno parque de diversões holandês com a lente da integração, Ybema desvendou uma forte cultura organizacional, marcada por mitos compartilhados e por colegialidade; as lentes de diferenciação expuseram discrepâncias de grupos e práticas de bisbilhotice. De modo criativo, Ybema justificou estas contradições de duas maneiras. Em primeiro lugar, ele conceituou as manifestações culturais como meios pelos quais os significados mistos podem ser expressos. Por exemplo, as histórias das tradições e das realizações ou conquistas da orga-

nização fomentaram o desenvolvimento de um senso comum de orgulho e solidariedade. No entanto, “o pessoal dos velhos tempos” utilizava as histórias para romantizar o passado e seus papéis na história da companhia, reforçando suas identidades e diferenças sociais frente aos “novos profissionais” que invadiam a gestão. Em segundo lugar, utilizando uma metáfora dramática, Ybema via as lentes como se estivessem iluminando os diferentes estágios sobre os quais as interações sociais eram encenadas, ou reconstituídas. Ao banir os sinais abertos de conflito, as normas culturais incentivavam a abertura e a cordialidade “no palco” (por exemplo, em reuniões e corredores) e empurravam as animosidades para “fora de cena” (por exemplo, para conversas a portas fechadas). Paradoxalmente, estas reconstituições separadas tornaram-se inversões uma à outra. As demonstrações públicas sustentavam normas de acordo e coesão, e as bisbilhotices particulares reforçavam os sentimentos de intimidade dentro do grupo e de discordância entre os grupos.

Para acomodar as visões divergentes das tensões da TPA, aplicamos a noção de paradoxo. Os paradoxos denotam construções sociais, criadas na medida em que os atores polarizam fenômenos inter-relacionados para compreender a incerteza e a complexidade. No entanto, as polaridades podem se tornar reificadas ao longo do tempo, inibindo os atores de reconhecer e administrar sua interação (Bouchikhi, 1998). Durante a implantação da TPA, mudanças dramáticas na automação revelaram as inadequações das polaridades existentes, tais como as distinções artificiais entre as necessidades de controle e flexibilidade ou entre as competências dos projetistas e operadores da TPA. Essas revelações se mostraram capazes de fomentar a inovação e o esclarecimento e também a rigidez e a dominação. Alguns casos demonstraram o valor de repensar as premissas relativas à tecnologia e ao trabalho, de negociar papéis mais democráticos na produção e de experimentar projetos e estruturas organizacionais mais criativos de TPA. Entretanto, os atores se apegaram, com maior frequência, às polaridades passadas, alimentando ciclos viciosos. A utilização de ideologias, práticas e artefatos institucionais existentes provocou conseqüências negativas, que intensificaram ainda mais os desejos dos atores por ordem e simplicidade. Por exemplo, os projetistas enxergavam a TPA, tipicamente, como uma oportunidade de manter seu controle sobre a produção e o trabalho. No entanto, a limitação do envolvimento do operador no processo de implantação, a ênfase sobre o “poder” dos computadores e a formalização das tarefas do operador resultaram em sistemas altamente centralizados, que separaram a programação da execução e se mostraram inadmissíveis na prática. Enquanto isso, os operadores procuraram manter o controle sobre suas competências. No entanto, a ênfase sobre a masculinidade de suas habilidades manuais e sobre sua prevenção em relação à automação e às intenções da administração inibiram os operadores de desenvolver habilidades conceituais mais amplas e defender papéis mais influentes na implantação.

Ao urdir um conjunto de relatos paradigmáticos, teorizamos sobre a interação entre a objetividade (por exemplo, projetos formais de TPA e divisões enrai-

zadas de trabalho) e a subjetividade (por exemplo, processos fluidos de criação de sentido e construção de identidade). Enquanto as posturas reguladoras enfocam rotinas comuns e representam subculturas ocupacionais coesas, as posturas radicais criticam os mecanismos sutis de controle e expõem as distorções contínuas de especialização que podem subverter as tentativas em favor de comunicações mais abertas entre os níveis da hierarquia organizacional.

Articular auto-reflexão crítica. A metatriangulação termina com uma crítica da teoria resultante e do processo de construção teórica. Quando avaliam a qualidade de uma teoria, os teóricos descobrem que os critérios tradicionais – validade e consistência interna (Eisenhardt, 1989) – são incongruentes com paradigmas alternativos, já que enfocam a redução da ambigüidade e da diversidade (Morgan, 1983). Para respeitar os objetivos de paradigmas variados, a metatriangulação envolve critérios amplos: criatividade, relevância e inclusividade. Uma teoria criativa proporciona meios estimulantes de considerar perspectivas divergentes, enquanto a relevância depende de seu potencial para estimular o discurso interparadigmático e de promover correspondências entre a teoria e a realidade organizacional de múltiplas facetas (Poole; Van de Ven, 1989). Com a metatriangulação, os acadêmicos se esforçam, não para encontrar a verdade, mas para descobrir a inclusividade que provém de visões de mundo diversas e parciais (Gioia; Pitre, 1990). Em termos ideais, a teoria metaparadigmática tanto acomoda como desafia *insights* paradigmáticos opostos, e reflete a ambigüidade, a complexidade e os conflitos vivenciados pelos atores organizacionais.

No entanto, estes resultados apresentam uma visão particular, ainda que mais ampla e inclusiva. A auto-reflexão crítica pode ajudar os teóricos a não se enclausurarem dentro dos limites das agrupações paradigmáticas ou de uma teoria metaparadigmática, e a avaliar a influência de seus interesses pessoais no processo indutivo (Willmott, 1993). Em alguns modelos multiparadigmáticos, os teóricos empregam noções pós-modernas para criticar sua utilização dos paradigmas existentes (por exemplo, Hassard, 1991; Martin, 1992). Outros guardam “anotações de campo” para refletir de forma contínua sobre os impactos de seus vieses paradigmáticos e para apresentar descobertas experimentais dos temas de pesquisa com o objetivo de lograr congruência nos significados (por exemplo, Graham-Hill, 1996).

No estudo da TPA, o rastreamento de nossas percepções emergentes nos ajudou a permanecer criticamente atentos aos paradoxos que surgiam em nosso próprio trabalho. Por exemplo, uma autora se deu conta de que suas predileções teóricas, de fundo basicamente funcionalista, estavam acentuando e frustrando seus *insights*. Enquanto ela se aventurava para além de seu paradigma familiar, cada vez mais observava conflitos ideológicos entre os paradigmas e as tensões sociais aparentes nos interesses dos colegas sobre sua pesquisa “radical” e “ariscada”, ameaçando levá-la de volta para a corrente funcionalista dominante. A administração desse paradoxo se tornou um esforço contínuo, auto-reflexivo, na

medida em que ela examinaria suas anotações, os relatos paradigmáticos alternativos e a teoria metaparadigmática, sempre atenta a uma retórica pró-gerencial. Retrospectivamente, essas experiências se interligaram no processo de construção teórica, aprofundando nossa avaliação do valor e dos desafios da investigação multiparadigmática.

Implicações da construção teórica

A metatriangulação não substitui a construção teórica de paradigma único, mas, em vez disso, é uma alternativa para explorar fenômenos complexos a partir de perspectivas teóricas e epistemológicas diferentes. Na realidade, vemos este processo como uma extensão das estratégias tradicionais, que visam a aumentar os potenciais *insights* disponíveis a partir da literatura, dos dados e da intuição dos teóricos. A metatriangulação segue muitas prescrições de Weick (1989) sobre construção teórica, utilizando a “imaginação disciplinada”, elevando deliberada e incrivelmente a quantidade e a diversidade de literatura revista, de métodos analíticos usados e de conjecturas examinadas. Para alinhar ainda mais a metatriangulação entre as estratégias existentes, concluímos com uma discussão sobre suas vantagens, limitações e aplicações futuras.

Vantagens

Propomos que a metatriangulação pode dar orientação epistemológica e substantiva aos teóricos. Em termos epistemológicos, esta estratégia de construção teórica pode dirigir a atenção para o impacto (1) dos interesses dos teóricos sobre suas escolhas de paradigmas, métodos e temas de pesquisa (Habermas, 1971), (2) da epistemologia sobre a construção teórica substantiva, uma vez que a última deriva da primeira, e (3) do poder sobre a criação do conhecimento (Foucault, 1980). A exploração de paradigmas “estranhos” proporciona aos teóricos uma experiência que pode propiciar uma quebra de referência. Ao explicitar as premissas e o processo de aprendizagem, a metatriangulação pode ajudar os teóricos a apreciar um possível conhecimento e a reduzir seu comprometimento com um ponto de vista preferido e provinciano. Os teóricos podem reconhecer que a construção teórica não é somente um processo metódico e definido por regras, mas também um compromisso ideológico, político e moral por cujo intermédio eles se criam e recriam (Morgan, 1983).

Em termos substantivos, a metatriangulação facilita a mudança de uma teoria provinciana para uma teoria mais rica, contextualizada e multidimensional. Lidar com contradições teóricas pode fazer com que os teóricos construam teorias mais alinhadas com a complexidade e os paradoxos da vida organizacional (Poole; Van de Ven, 1989; Teunissen, 1996). As abordagens de multiparadigmas

ajudam os teóricos a harmonizar a variedade necessária da teoria organizacional e a investigar a diversidade experimentada (ou construída) pelos atores organizacionais (Schultz; Hatch, 1996). Bouchikhi (1998) sustentou que os teóricos, ao empregar paradigmas múltiplos, podem ajudar os atores organizacionais a compreender e administrar demandas que, isoladamente, parecem lógicas, mas, se vistas em conjunto, são contraditórias ou absurdas –, por exemplo, a necessidade de controle e flexibilidade, a coordenação coletiva e a expressão individual, sistemas internos seguros e sistemas externos abertos, continuidade e mudança, e tomada de decisão e descoberta afortunada ao acaso.

A teoria metaparadigmática resultante – desde que as pesquisas, teorizações e discursos acadêmicos subseqüentes apóiem sua plausibilidade – pode oferecer um modelo que amplie a teoria e a pesquisa. A futura investigação multiparadigmática pode manter o interesse pela eficácia organizacional, mas pode criticar os artefatos institucionais e refletir os significados locais, “encorpando” as descrições com o intuito de representar de forma mais completa as sutis complexidades tecnológicas, sociais e políticas. Ao explorar visões divergentes, a teoria e o debate acadêmico podem se tornar mais complexos e produtivos, silenciando o dualismo entre a objetividade e a subjetividade e oferecendo *insights* para os diversos atores organizacionais, em vez de produzir prescrições para seu controle pelas elites. O conhecimento substantivo produzido a partir destes esforços pode ser contextualizado pelos significados locais e pelos paradigmas explorados, mas as reflexões dos pesquisadores sobre os limites de seus métodos e interpretações podem se tornar mais numerosas, justas e legítimas.

Limitações

Enquanto a construção teórica é sempre um processo de atribuição de sentido, influenciado pelos pressupostos subjacentes dos teóricos (Weick, 1989), a natureza inerentemente provocativa da investigação multiparadigmática gira em torno da pergunta: “É possível que você, algum dia, se livre do paradigma que, atualmente, o governa, de seu paradigma familiar?” Embora se possa continuar a disputar essa questão, a metatriangulação coopera com as abordagens existentes de multiparadigmas para ajudar os teóricos a reconhecer e a lidar com esse desafio em todas as fases do processo da construção teórica.

A fase inicial da fundamentação exige que os teóricos explicitem seus pressupostos paradigmáticos. Entretanto, os críticos alertam que a agrupação de paradigmas pode reproduzir os mesmos dualismos que ela tenta superar (por exemplo, Deetz, 1996). Para evitar a reificação dos limites paradigmáticos na metatriangulação, os teóricos devem fazer a crítica dos vieses de cada lente e demarcar as perspectivas da zona de transição. As agrupações devem ser vistas como guias heurísticos valiosos, mas fictícios, para que se possa distinguir diferentes visões, possibilitando uma amplitude maior de entendimento do que se-

ria possível dentro dos limites de um único paradigma. O objetivo, como explica Morgan, é

ir além da reprodução das diferenças que nos separam, em busca de um entendimento do por que estamos separados. Ao agirmos assim, chegamos aos únicos meios com poder de avaliar a natureza e as limitações da prática de pesquisa – adquirindo a capacidade de conhecer o que estamos fazendo, por que o estamos fazendo e de que forma poderíamos fazê-lo de maneira diferente, se assim o decidíssemos (Morgan, 1983, p. 382).

Entretanto, os teóricos devem constantemente se questionar sobre os limites das lentes que escolheram e se seus esforços alimentam ou não a proliferação ou tenacidade paradigmática (Feyerabend, 1975).

A fase da análise de dados exige que os teóricos mergulhem no interior de cada paradigma. Os críticos, no entanto, desafiam a própria possibilidade de adotar outras perspectivas, observando a potencialidade de um viés etnocêntrico – a contaminação dos relatos paradigmáticos a partir da cultura familiar dos teóricos (por exemplo, Deetz, 1996). Parker e McHugh (1991) sugeriram que uma abordagem mais realista seria comportar-se “como se” você fosse um membro de uma comunidade paradigmática. A condução de análises paradigmáticas separadas ajuda a respeitar os interesses e as premissas das comunidades de pesquisa alternativas (Hassard, 1991). Os relatos resultantes podem então servir como representações – imagens de uma realidade empírica demarcadas por lentes divergentes – para auxiliar os teóricos a compreender os diversos *insights* e interpretações entre paradigmas, pois, assim como acontece nos métodos antropológicos, os teóricos podem mergulhar em culturas de paradigmas menos familiares, ou mesmo estranhas, mas raramente se tornam parte delas.

A fase de construção teórica requer que se alcance uma perspectiva metaparadigmática; contudo, este objetivo também é desafiador. Os críticos (por exemplo, Parker; McHugh, 1991; Scherer, 1998) perguntam: “Onde ‘se posiciona’ um teórico, quando está vendo representações paradigmáticas simultaneamente?” Em alguns modelos, os pesquisadores vêem essa fase como um exercício de pensamento paradoxal, forçando os teóricos a reconhecer a complementaridade e a disparidade das lentes paradigmáticas (por exemplo, Gioia; Pitre, 1990; Poole; Van de Ven, 1989; Ybema, 1996). A partir deste domínio alternativo de abstração, vê-se que cada paradigma oferece um patamar de sentido. As lentes paradigmáticas oferecem vários “instrumentos para resolução de problemas que preenchem as lacunas entre a imagem dos fenômenos e os próprios fenômenos” (Morgan, 1983, p. 21). A auto-reflexão crítica ajuda a reconhecer tanto o teórico quanto o que é teorizado como partes de um todo, na medida em que a metatriangulação explora e critica o processo de criação de conhecimento, ao prometer um maior potencial de explicação.

Aplicações futuras

Conforme mencionamos anteriormente, a metatriangulação é particularmente apropriada para investigar os vastos e vibrantes domínios da teoria organizacional, marcada por constantes debates e/ou conclusões contraditórias. Por exemplo, Gioia e Pitre (1990) propuseram aplicar a metatriangulação para explorar a comunicação e a socialização, e Schultz e Hatch (1996) sugeriram que se examinem questões de identidade organizacional, aprendizagem e cognição. Ao longo de nosso estudo, tomamos conhecimento de debates calorosos nos domínios de outras tecnologias organizacionais – tais como equipes laborais de auto-gestão, gestão da qualidade total e práticas de estocagem *just-in-time* – que indicavam possíveis fenômenos de pesquisa. Nossas lentes paradigmáticas também proporcionaram imagens muito variadas sobre questões mais amplas de confiança, autoridade e controle. Como assevera Teunissen (1996), as mudanças drásticas na tecnologia, a diversidade na força de trabalho e a competição e globalização estão provocando a utilização de lentes alternativas e aumentando a necessidade de interpretações que acomodem as tensões organizacionais, em vez de simplificá-las ou racionalizá-las em demasia.

Os apelos para se retornar a uma ortodoxia intelectual – paradigma comum, coerente e hegemônico (por exemplo, Donaldson, 1985; Pfeffer, 1997) – ou em favor de uma contínua proliferação e polarização de paradigmas – abordagens pós-modernas de um relativismo desenfreado (por exemplo, Feyerabend, 1975; Jackson; Carter, 1993) – estão se multiplicando no “contestado terreno” da teoria organizacional (Reed, 1996). Entretanto, a provisão de uma teoria mais perceptiva, inovadora e ampla para o novo milênio pode exigir uma consciência mais profunda dos modos alternativos de investigação e de suas complexas conexões.

A investigação multiparadigmática conta com um potencial considerável, e em grande parte ainda não realizado, para expandir os entendimentos atuais dos fenômenos organizacionais complexos e paradoxais. Este artigo oferece um extenso guia para os modelos multiparadigmáticos e um mapa explícito para se construir teoria a partir de paradigmas múltiplos. Ao impor uma moldura referencial sistemática sobre o processo inerentemente confuso de construção teórica, a metatriangulação pode ajudar os teóricos a reconhecer o foco e as viseiras possibilitadas pelas diferentes lentes paradigmáticas, cultivar suas representações contrastantes e acomodar seus díspares *insights*. A experiência resultante pode corresponder à observação provocativa, embora otimista, de Popper:

Admito que, a todo instante, somos prisioneiros de nossos modelos teóricos; de nossas expectativas; de nossas experiências passadas; de nossa linguagem. Mas somos prisioneiros no sentido de Pickwick; se tentarmos, poderemos escapar de nossos modelos a qualquer momento. Supostamente, vamos nos encontrar de novo num modelo, mas este será um modelo melhor e mais espaçoso; e poderemos nos afastar dele, novamente, a qualquer momento (Popper, 1970, p. 86).

Apêndice

Relatos multiparadigmáticos: tensões da tecnologia de produção industrial avançada

O nosso *relato funcionalista* representou os projetos da TPA como interações sistêmicas entre os programas de tarefas (grau de formalização do trabalho) e os programas de maquinaria (grau de automação) que podem aumentar a flexibilidade e o controle dos processos. Entretanto, as organizações se empenharam para atender *demandas contraditórias* de inovação e eficiência. Enquanto algumas testaram projetos criativos (por exemplo, equipes autônomas de operadores responsáveis pela programação computacional), a maioria delas se limitou a rotinas e lógicas existentes. Ciclos viciosos e inerciais apareceram na medida em os atores reagiram aos novos problemas de TPA (por exemplo, gargalos e maquinaria não confiável), seguindo padrões do passado (por exemplo, os engenheiros ampliaram os programas de atividades e de maquinaria, para melhorar o controle do processo, o que exacerbou a sensibilidade do sistema).

O nosso *relato estruturalista radical* representou a TPA como um mecanismo tecnocrático que permite aos projetistas (gestores e engenheiros) objetificar seus interesses dentro de controles de trabalho menos impertinentes, como monitoramento computadorizado. A implantação da TPA tipificou um processo dialético alimentado por *interesses políticos antagonísticos*. O fato de os projetistas dependerem das habilidades dos operadores, não obstante seu impulso por aumentar as assimetrias de poder, como também o desejo dos operadores de controlar seu trabalho, não obstante sua desconfiança em relação à automação e às intenções da gerência, levou a crises freqüentes (por exemplo, resistência e acidentes de produção). Enquanto os operadores, por vezes, utilizaram estas oportunidades para reafirmar o valor de suas habilidades, os projetistas com freqüência alegavam crises como pretextos para excluir os operadores do processo de implantação e para racionalizar ainda mais a produção, o que intensificou os conflitos.

O nosso *relato interpretativista* representou os significados locais da TPA e do trabalho, que emergiram das experiências dos atores com a TPA e entre cada um deles. Os atores procuraram fazer sentido de suas tarefas computadorizadas mais conceituais e ambíguas. A comunicação aberta entre as subculturas ocupacionais às vezes serviu para desenvolver linguagens novas e compartilhadas e habilidades conceituais. Entretanto, as subculturas dos operadores e dos projetistas, com freqüência, filtraram as interações sociais através de seus *esquemas interpretativos conflitantes*. Na medida em que se intensificava a ansiedade em relação às mudanças, as subculturas interpretavam os problemas de produção e os comportamentos recíprocos, de maneira a reafirmar suas normas e crenças nas respectivas competências ocupacionais, promovendo desentendimentos entre as subculturas.

O nosso relato *humanista radical* representou a flexibilidade da automação e o trabalho conceitual mais homogêneo dos atores, enquanto expôs a ilegitimidade das *identidades sociais mutuamente excludentes* (isto é, “operador” e “projetista”). Alguns atores se envolveram em debates esclarecedores, negociando sentidos mais democráticos de TPA e dos papéis deles em sua programação. No entanto, irrompiam lutas territoriais, com maior frequência, conforme os atores mistificavam suas habilidades especializadas. Os projetistas enfatizavam, muitas vezes, seu discernimento técnico e o “poder” dos computadores, ao passo que os operadores ressaltavam o valor do trabalho físico e a virilidade de suas habilidades manuais. Os ciclos de distorção comunicativa surgiam quando os atores tentavam reproduzir noções de superioridade e masculinidade, remontando a velhos preconceitos de classe e sexo.

Nota da Redação

Artigo traduzido e publicado sob o título: “Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas”, na *RAE – revista de administração de empresas*, v. 45, n. 1, p. 72-91, jan./mar. 2005.

Agradecimento

Agradecemos ao editor David Whetten e aos três revisores anônimos, assim como a Blake Ashforth, Greg Bigley, Mark Davis, Gordon Dehler, David Kang, Mihaela Keleman, Ajay Mehra, Deb Rood e Kristen Taylor, por seus comentários elucidativos às versões preliminares deste artigo. Apresentamos uma versão inicial do trabalho em 1998, no encontro anual da *Academy of Management*.

Referências

- ALLISON, G. T. *Essence of decision: explaining the cuban missile crisis*. Boston: Little Brown, 1971.
- ALVESSON, M. *Consensus, control and critique: three paradigms of work in organization research*. Aldershot, England: Avebury, 1987.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organizational theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.
- BENSON, J. K. Organizations: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, v. 22, n. 1, p. 1-21, 1977.
- BOUCHIKHI, H. Living with and building on complexity: a constructivist perspective on organizations. *Organization*, v. 5, n. 2, p. 217-232, 1998.
- BRADSHAW-CAMBALL, P.; MURRAY, V. Illusions and other games: a trifocal view of organizational politics. *Organization Science*, v. 2, n. 4, p. 379-398, 1991.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Portsmouth, NH: Heinemann, 1979.
- CANNELLA JR., A. A.; PAETZOLD, R. L. Pfeffer's barriers to the advance of organizational science: a rejoinder. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 2, p. 331-342, 1994.
- CLEGG, S. *Modern organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990.
- DEAN JR., J. W.; YOON, S. J.; SUSMAN, G. I. Advanced manufacturing technology and organization structure: empowerment or subordination? *Organization Science*, v. 3, n. 2, p. 203-229, 1992.
- DE COCK, C.; RICKARDS, T.; WEAVER, G. R.; GIOIA, D. A. A rejoinder and reply from Weaver and Gioia. *Organization Studies*, v. 16, n. 4, p. 669-676, 1995.
- DEETZ, S. Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, v. 7, n. 2, p. 191-207, 1996.
- DENZIN, N. K. *The research act*. New York: Wiley, 1978.
- DONALDSON, L. *In defense of organization theory: a reply to the critics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1985.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 535-550, 1989.
- FEYERABEND, P. *Against method*. London: New Left Books, 1975.
- FOUCAULT, M. *Power/knowledge*. New York: Pantheon, 1980.
- GAVENTA, J. *Power and powerlessness: quiescence and rebellion in an appalachian valley*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1980.
- GIOIA, D. A.; DONNELLON, A.; SIMS, H. Communication and cognition in appraisal. *Organization Studies*, v. 10, n. 4, p. 503-529, 1989.
- _____; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.
- _____; THOMAS, J. B. Identity image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 3, p. 370-403, 1996.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine, 1967.
- GRAHAM-HILL, S. Small business strategy: a multiparadigm perspective. 1996 (Unpublished doctoral dissertation) – University of Kentucky, Lexington.
- GRIMES, A. J.; ROOD, D. L. Beyond objectivism and relativism: descriptive epistemologies. In: JONES III, J. P.; NATTER, W.; SCHATZKI, T. R. (Ed.). *Objectivity and its other*. New York: Guilford, 1995. p. 161-178.
- GRINT, K. *The sociology of work: an introduction*. London: Polity Press, 1991.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The landscape of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 195-220.
- HABERMAS, J. *Towards rational society*. London: Heinemann, 1971.
- HASSARD, J. Multiple paradigms and organizational analysis. A case study. *Organization Studies*, v. 12, n. 2, p. 275-299, 1991.
- JACKSON, N.; CARTER, P. Paradigm wars: a response to Hugh Willmott. *Organization Studies*, v. 14, n. 5, p. 721-725, 1993.
- KAGHAN, W.; PHILLIPS, N. Building the Tower of Babel: communities of practices and paradigmatic pluralism in organization studies. *Organization*, v. 5, n. 2, p. 191-216, 1998.
- KUHN, T. S. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1970.
- LEE, A. S. Integrating positivist and interpretivist approaches to organizational research. *Organization Science*, v. 2, n. 4, p. 342-365, 1991.
- LEWIS, M. W. *Advanced manufacturing technology design: a multiparadigm study*. 1996. (Unpublished doctoral dissertation) – University of Kentucky, Lexington.
- LUKES, S. *Power: a radical view*. London: Macmillan, 1974.
- MANGHAM, I. L.; OVERINGTON, M. A. Dramatism and the theatrical metaphor. In: MORGAN, G. (Ed.). *Beyond method*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 219-233.
- MARTIN, J. *Cultures in organization*. Oxford, UK: Oxford University Press, 1992.
- MINTZBERG, H. 1979. An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 582-599, 1979.
- MORGAN, G. (Ed.). *Beyond method*. Newbury Park, CA: Sage, 1983.
- _____. *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- ORGANIZATION, v. 5, n. 2 (Special Issue), 1998.
- PARKER, M.; MCHUGH, G. Five texts in search of an author: a response to John Hassard's multiple paradigms and organizational analysis. *Organization Studies*, v. 12, n. 3, p. 451-456, 1991.
- PFEFFER, J. Mortality, reproducibility, and the persistence of styles of theory. *Organization Science*, v. 6, n. 6, p. 681-686, 1997.
- PONDY, L.; BOJE, D. M. Bring the mind back in. In: EVAN, W. (Ed.). *Frontiers in organization and management*. New York: Praeger, 1981. p. 83-101.
- POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H. Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 562-578, 1989.
- POPPER, K. Normal science and its dangers. In: LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Ed.). *Criticism and the growth of knowledge*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1970. p. 51-58.
- REED, M. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Handbook of organization studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 409-423.
- REED, M. In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analysis. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 21-42, 1997.
- ROBERTS, K. H.; GRABOWSKI, M. Organizations, technology, and structuring. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Handbook of organization studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 409-423.
- SCHERER, A. G. Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: a problem in search of a solution. *Organization*, v. 5, n. 2, p. 147-168, 1998.
- SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. Living within multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 2, p. 529-557, 1996.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- SMITH, K. K.; BERG, D. N. *Paradoxes of groups*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- SPENDER, J.-C. Pluralist epistemology and the knowledge-based theory of the firm. *Organization*, v. 5, n. 2, p. 233-256, 1998.
- STABLEIN, R. Data in organization studies. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Handbook of organization studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 509-525.
- STEFFY, B. D.; GRIMES, A. J. A critical theory of organization science. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 2, p. 322-336, 1986.
- SUTTON, R. I.; RAFAELI, A. Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: the case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 3, p. 461-487, 1988.
- TEUNISSEN, J. Paradoxes in social science and research. In: KOOT, W.; SABELIS, I.; YBEMA, S. (Ed.). *Contradictions in context*. Amsterdam: Vrije Universiteit, 1996. p. 17-38.
- WEAVER, G. R.; GIOIA, D. A. Paradigms lost: incommensurability vs. structurationist inquiry. *Organization Studies*, v. 15, n. 4, p. 565-590, 1994.
- WEICK, K. E. Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 516-531, 1989.
- WILLMOTT, H. Breaking the paradigm mentality. *Organization Studies*, v. 14, n. 5, p. 681-719, 1993.
- WITTGENSTEIN, L. *Philosophical investigations*. Oxford, UK: Blackwell, 1963.
- YBEMA, S. A Duck-billed platypus in the theory and analysis of organizations: combinations of consensus and dissensus. In: KOOT, W.; SABELIS, I.; YBEMA, S. (Ed.). *Contradictions in context*. Amsterdam: Vrije Universiteit, 1996. p. 39-61.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage, 1989.
- ZEY-FERRELL, M.; AIKEN, M. *Complex organizations: critical perspectives*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981.