



## A Instrumentalização de Metáforas no Campo do *Management*: Reflexões a partir do uso da obra “A arte da Guerra” na Área de Negócios

Luiz Gustavo Lara\* 

*Universidade Positivo, Curitiba, PR, Brasil*

Fabio Vizeu† 

*Universidade Positivo, Curitiba, PR, Brasil*

Elizeu Barroso Alves<sup>Ω</sup> 

*Universidade Positivo, Curitiba, PR, Brasil*

### RESUMO

O debate sobre o uso das metáforas no contexto organizacional nas últimas décadas ainda não se encontra esgotado, especialmente nos estudos sobre discurso. Inserindo-se nessa discussão, o presente ensaio problematiza a dimensão anacrônica no uso de metáforas no campo do *management*. A partir de uma visada hermenêutico-crítica, argumentamos que o uso de metáforas na literatura gerencialista por vezes reflete uma distorção utilitária e anacrônica dos contextos originários das formas simbólicas metaforizadas. Nesse sentido, o uso estratégico da linguagem pode inibir a autonomia interpretativa dos sujeitos, ou seja, colonizando seus horizontes interpretativos pela indução persuasiva de visões de mundo simplistas e utilitárias sobre a realidade organizacional. Utilizamos a forma ensaística como método e nos amparamos teoricamente na abordagem crítica de Alvesson, nas hermenêuticas de Gadamer e Ricoeur, e na Teoria Crítica de Habermas. Ilustramos nosso argumento através do uso recorrente da obra “A Arte da Guerra” como metáfora para prática gerencial.

### PALAVRAS-CHAVE

Metáfora, Hermenêutica Crítica, História, Linguagem do *Management*, Arte da Guerra.

### FINANCIAMENTO

Agradecemos a CAPES pelo apoio via PROSUP-CAPES.

### AUTOR CORRESPONDENTE

\* Luiz Gustavo Lara  
E-mail: luizusf@hotmail.com

† Fabio Vizeu  
E-mail: fabio.vizeu@gmail.com

<sup>Ω</sup> Elizeu Barroso Alves  
E-mail: elizeu.a@uninter.com

Recebido: 12/04/2018.

Revisado: 26/09/2018.

Aceito: 15/10/2018.

Publicado Online em: 11/07/2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.1>



## 1. INTRODUÇÃO

O uso de metáforas é uma questão bastante debatida, mas que ainda não foi esgotada no campo de estudos organizacionais (Cornelissen et al., 2008, Grant & Osrick, 1996, Tsoukas, 1991). Neste debate, destaca-se a reflexão sobre a metáfora enquanto uma estratégia discursiva, explorada por teóricos os quais consideram que o conhecimento sobre a realidade das organizações são construções linguísticas repletas de metáforas (Astley, 1985). Além do uso acadêmico, o discurso metafórico revela-se um recurso linguístico capaz de criar e significar a realidade para o sujeito a ele exposto. A linguagem metafórica sustenta relações de poder e cria zonas de intersubjetividade que amparam as relações sociais. Por essa razão, o mundo organizacional revela-se um fecundo campo de estudos sob a perspectiva social da linguagem (Alvesson, 2013).

Reconhecendo a amplitude das possibilidades de abordagem do uso das metáforas no campo de Estudos Organizacionais (EORs), aqui ocupamos um ponto de observação bastante particular para apreciar criticamente o uso das metáforas como recurso discursivo no contexto corporativo: o da hermenêutica crítica. Essa perspectiva parte da ontologia da linguagem e toma-se o discurso como um elemento essencial das relações humanas e do processo histórico da formação e manutenção da vida em sociedade (Ricoeur, 1990; Habermas, 1987a).

Assumimos a premissa de que, dada a condição de a realidade ser significada por linguagem, é impossível exprimir uma visão de mundo neutra ou imparcial (Astley, 1985; Astley & Zammuto, 1992, Habermas, 1987a, 2001). Essa é uma consequência da condição de que para se referir à realidade exprimimos horizontes interpretativos ancorados em contextos históricos conectados com a tradição cultural na qual estamos inseridos (Gadamer, 2007). Essa consideração é fundamental para compreendermos o risco de alienação quando um sujeito, de forma irreflexiva, consome determinadas interpretações utilitárias de realidade que lhe são sedutoramente ofertadas sob discursos metafóricos.

Da mesma forma que a ideia de discurso, entendemos a questão do anacronismo a partir da virada linguística das ciências humanas e sociais fomentada pela hermenêutica filosófica (Gadamer, 2007, Wittgenstein, 1968). Contextos humanos e sociais são constituídos por uma referência cultural que é historicamente situada no tempo e no espaço. Entretanto, esses diferentes contextos históricos conectam-se dialeticamente, constituindo-se uns aos outros pela aproximação diacrônica ao mesmo tempo que pela tensão e busca por afastamento. É assim que nossas referências culturais se conectam e são, simultaneamente, uma versão do seu passado histórico (Gadamer, 2007) e também sua negação (Koselleck, 2002). As importações anacrônicas de formas simbólicas de culturas de tempos distantes podem romper com a tradição linguística de uma tradição e promover interpretações esvaziadas de seus contextos originários.

A partir de uma visada teórico-analítica do contexto social de produção e consumo de metáforas no mundo corporativo, este ensaio problematiza, particularmente, as situações em que elas são produzidas sob apropriações de símbolos de culturas e tempos históricos distantes. Assim, empreendemos esforços para avançar um pouco mais em uma reflexão crítica sobre a metáfora enquanto estratégia do discurso organizacional que instrumentaliza subjetividades. Nesse sentido, coadunamos em nosso intento com a ideia de Mutch (2006) de que as metáforas em uso no contexto organizacional devem ser constantemente (re)examinadas, já que, se isso não ocorrer, as investigações sobre (e mesmo a compreensão de) essas realidades podem se tornar menos produtivas.

Buscamos propor uma referência teórica hermenêutica para a análise crítica do uso anacrônico das metáforas como distorção comunicativa organizacional. Nossa contribuição é a construção um lugar analítico de onde o sujeito interpreta, de onde é possível refletir sobre tais mecanismos e vislumbrar possibilidades de interações discursivas menos comprometidas. Nesse sentido, ao

desvelar mecanismos sofisticados de distorção comunicativa pautados na produção de sentidos pelo anacronismo metafórico, promove-se a realização da possibilidade latente de encontros com o mundo a partir de horizontes interpretativos não colonizados pelos interesses corporativos.

Para isso, argumentamos que o uso de metáforas como simplificações anacrônicas podem resultar em um processo deliberado de indução de significados que restringem a compreensão autônoma da realidade no ambiente corporativo. Por sua vez, isso acaba por promover um tipo de alienação peculiar: aquela na qual o sujeito é alienado de suas próprias referências interpretativas. Ou seja, ao explorar as consequências da dimensão anacrônica no uso de metáforas, contribuímos para compreender como essa estratégia de comunicação inibe a autonomia interpretativa dos sujeitos nas organizações, afastando-os de suas próprias vivências, referências culturais, cognitivas e mesmo ético-morais.

No campo social do *Management*, o uso anacrônico de símbolos e narrativas de outros contextos históricos pode ser problemático. Por vezes, oferecem sedutores “pacotes” interpretativos descontextualizados e simplificadores da realidade organizacional. São ofertados como numa prateleira de metáforas utilizadas seletivamente conforme determinados interesses nem sempre enunciados a quem consome tais interpretações (Alvesson, 2013). A articulação desses discursos anacrônicos na literatura gerencial, inclusive na academia (Vizeu & Matitz, 2018), induz os sujeitos a assumirem interpretações de forma pouco crítica como referência objetiva da sua própria realidade organizacional. Tais mecanismos linguísticos revelam-se sofisticados meios de instrumentalização da subjetividade dos membros de organizações (Pagès et al., 1987; Vizeu & Cicmanec, 2013).

Para exemplificar e ilustrar nossa argumentação, analisamos o uso corrente da metáfora da guerra, expresso particularmente pela difusão da obra “A Arte da Guerra” na literatura gerencial e nas mídias corporativas. Questionamos a instrumentalização anacrônica dessa metáfora através da recriação da narrativa de seu contexto original para conferir legitimidade às assimetrias de poder e práticas gerenciais do mundo corporativo contemporâneo. Problematicamos as divergências axiológicas entre seu contexto de produção na China antiga e sua tomada como inspiração para práticas gerenciais em organizações de mercado do mundo atual.

Construímos nossa argumentação inspirados na proposta de forma ensaística como método de Adorno (1986), defendida por Meneghetti (2011) como sendo possibilidade a ser mais explorada no campo dos EORs. A vantagem do método ensaístico é que através dele se busca despertar os sujeitos para novas interpretações possíveis sobre uma mesma realidade, um processo de emancipação no sentido hermenêutico, por meio de questionamentos “que orientam os sujeitos para as reflexões mais profundas” (Meneghetti, 2011, p. 321).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO DA HERMENÊUTICA CRÍTICA: LINGUAGEM, INTERPRETAÇÃO E IDEOLOGIA

De acordo com a Hermenêutica filosófica, a interpretação do mundo é uma construção que se dá a partir de uma tradição linguística na qual o sujeito se constitui como ser (Gadamer, 2007). O ponto de partida dessa abordagem explícita o caráter ontológico da linguagem e aponta que o que existe é linguagem. Trata-se, pois, do imperativo para a compreensão da realidade, cujos limites de inteligibilidade são os limites da própria linguagem como forma de interação humana (Wittgenstein, 1968).

Essa postura ontológica da hermenêutica contribuiu para a virada linguística das ciências humanas e sociais, trazendo consequências imediatas para a construção do pensamento social. Isso porque subentende-se que, desde o processo de socialização, a cognição se dá essencialmente por meio da dimensão linguística de associações entre o mundo apreensível dos signos, sua

codificação em significantes e seu armazenamento em memória. Tal mecanismo opera a articulação de significados em um mundo abstrato do pensamento e ampara as novas interpretações da realidade (Luria, 1986).

Considerando os pressupostos de que (i) o pensamento é linguagem (Luria, 1986); (ii) o mundo é uma representação linguística articulada pelo sujeito vinculado à tradição linguística em que está aculturado (Gadamer, 2007); (iii) as significações compartilhadas entre uma comunidade linguística formam uma zona intersubjetiva constituindo o mundo da vida onde sujeitos racionais são capazes de se comunicar e se organizar em sociedade (Habermas, 1987a); então, (iv) os constructos linguísticos daquele contexto socio-históricos amparam a interpretação contingente dos sujeitos em seus encontros com a realidade de um mundo em constante construção (Mutch, 2006). A semântica da linguagem é algo dinâmico, ou seja, muda ao longo do tempo através de infinitas trocas dialógicas entre os encontros individuais com o mundo (Ricoeur, 1990), a tradição linguística é veiculada pela história (Lawn, 2011), ou seja, pelo repertório linguístico compartilhado pelos membros de uma comunidade (Astley & Zamutto, 1992). É nesse sentido que Gadamer compreende a linguagem como sendo um fenômeno social, cultural e histórico. Desse modo, “qualquer estudo detalhado deveria começar com uma apreciação deste fato vital” (Lawn, 2011, p. 107).

Mas a linguagem que significa o mundo é incapaz de descrevê-lo de forma neutra (Astley, 1985). Essa premissa dá ensejo a assumirmos uma postura crítica da hermenêutica filosófica, constituída especialmente pelas propostas de Ricoeur (1990) e Habermas (1987a, 1987b). Nesse sentido, Habermas (1987a) aponta que a linguagem e as interações que dela decorrem também podem ser mantenedoras das estruturas de poder e dominação vigentes na modernidade. Deste modo, o mundo da vida, cuja natureza é comunicativa, revela-se passível de uma forma de dominação social que é operada pela comunicação. Sobre esse aspecto, Habermas (1987a) aponta que o mundo da vida sofre deformidades em função da instrumentalização estratégica da comunicação para fins econômicos e de manutenção de poder.

Dentro da perspectiva da Hermenêutica Crítica, além de Habermas, também destacamos os contributos teórico-analíticos de Ricoeur (1990). Esse autor considera que a principal tarefa dessa abordagem é a de revelar as bases ideológicas – especificamente sua dimensão de dominação social – nos processos de interpretação e interação mediada pela linguagem, para desobstruir visões de mundo possíveis que foram intencionalmente suprimidas. Ou seja, é tomando consciência dessa dimensão da ideologia contida na linguagem que se torna evidente que aquilo que está diante ‘de nossos olhos’ revela-se como uma realidade construída linguisticamente, sujeita, portanto, a ser uma construção instrumentalizada pelos processos de dominação.

No caso particular do contexto organizacional corporativo que aqui abordamos, também se constata a dimensão ideológica da linguagem referida por Habermas (2001) e Ricoeur (1990). Sob muitas situações, o *Management* se apropria de significados e formas discursivas alheios a seu mundo e os ressignifica de forma conveniente para indução de interpretações com transposições seletivas de sentido. Deste modo, criam-se condições para condução de processos de comunicação estrategicamente manipulados para fins de instrumentalização do sujeito organizacional. Um interessante estudo que revela essa instrumentalização do discurso é o estudo feito por Vizeu & Cicmanec (2013) sobre práticas de gestão de pessoas e o uso de ‘jingles’ motivacionais como estratégia discursiva. Os autores exploraram a sutileza da distorção comunicativa operada pela música que contribui para reproduzir o conteúdo ideológico corporativo e para seduzir o trabalhador para se tornar um engajado de causas cujos objetivos finais nem sempre lhe são comunicados.

É a partir desta visão hermenêutico-crítica que buscamos escrutinar a metáfora enquanto estratégia discursiva. Esta é tomada simultaneamente como um recurso comunicativo para a

construção semântica intersubjetiva, uma estratégia de linguagem que viabiliza a inteligibilidade de certas referências de mundo; contudo, considerando as estruturas de dominação social, a metáfora emerge como a manifestação de conteúdos ideológicos, e é operada instrumentalmente para se promover resignação quanto à condição de não estar autorizado a pensar fora do sentido fixado pela ideologia.

### 3. UM OLHAR CRÍTICO-HERMENÊUTICO SOBRE USO DE METÁFORAS NA ÁREA DO MANAGEMENT

Para Alvesson (2013), as metáforas são essenciais na relação das pessoas com a realidade e, por isso mesmo, estas são recursos discursivos e de interação intersubjetiva importantes para o contexto organizacional. Quanto a isso, é importante considerar que as próprias construções teóricas sobre as organizações possuem constructos metafóricos (Morgan, 1996, Mutch, 2006). É notável a forma como alguns autores, a exemplo de Morgan (1996) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010), modelam imagens para se referir a uma dimensão da realidade organizacional, promovendo um entendimento rico de possibilidades sobre esse objeto, mesmo que de caráter sempre provisório. Da mesma forma, as metáforas também são amplamente utilizadas na interação comunicativa dos praticantes, daqueles que vivem a realidade das organizações: gestores, trabalhadores, empresários, especialistas, etc., e todos se valem do uso de metáforas para articular sentido e mediar suas relações e sua apreensão da realidade organizacional<sup>1</sup>.

Mesmo considerando o largo uso de metáforas no contexto das organizações, há de se ter em conta uma peculiaridade. Deve-se considerar que essas construções são carregadas de significados pertencentes à tradição linguística e a um contexto diferente do que se pretende significar. Por exemplo, Morgan (1996) apresenta a metáfora das organizações contemporâneas como prisões psíquicas, e explica essa imagem a partir da célebre alegoria dos prisioneiros da caverna, contada por Platão em sua obra *A República*, escrita por volta do século IV a.C., e isso é feito desconsiderando as grandes diferenças entre o contexto social e histórico contemporâneo e o da Grécia Antiga. Assim, muito das expressões metafóricas em uso no contexto organizacional são limitados pela distância ao contexto que lhes deram origem, ou seja, as metáforas formam sistemas conceituais construídos sob o ponto de vista contextualizado social e historicamente (Matitz & Vizeu, 2012) e que, por isso, estão intimamente ligadas à tradição linguística do grupo social de origem (Lawn, 2011).

Diante de metáforas que fixam sentidos ancorados em anacronismos, devem-se recuperar os motivos que levaram àquela escolha para produção de significados em uma realidade distante da que originou o artefato metafórico. Ou seja, longe de ser uma seleção aleatória, as metáforas em uso carregam uma carga associativa que merece ser escrutinada para evitar que a interpretação tome descaminhos que leve a uma investigação improdutiva ou pouco refinada (Mutch, 2006). Com isso, é possível evitar confusões quanto ao grau de semelhança sustentado, ou ainda, que algumas características sejam seletivamente utilizadas como argumento de autoridade para legitimar uma visão de mundo pré-concebida. Reduzir as metáforas como sendo um instrumento de fixação de significado é o mesmo que impor um ponto de vista ao sujeito sem que ele esteja autorizado a questioná-lo.

A interação do sujeito com o real, isto é, a sua experiência subjetiva da realidade, pode ser perturbada pelo gerenciamento dos significados restritivos da linguagem que lhe é oferecida para

<sup>1</sup> Apesar de ser possível examinar os usos de metáforas entre as diferentes teorias organizacionais, o objeto deste ensaio é o discurso endereçado ao praticante, expresso na chamada literatura gerencialista. Aqui se fez essa breve menção apenas de forma ilustrativa.

interpretar o mundo. É como se o sujeito fosse orientado por interpretações pré-concebidas por outrem, oferecidas de forma sedutora como uma espécie de *frame* de significação que o desencoraja a protagonizar o próprio encontro com o mundo. Nesse sentido, o discurso metafórico pensa às expensas do sujeito (Dunker, Paulon, & Milán-Ramos, 2016), suprimindo sua capacidade de interpretar a própria realidade a partir dos referenciais de sua própria trajetória de vida.

Neste cenário, de forma consciente ou não por parte de quem fala, a ideologia gerencial cria condições para o estabelecimento de um processo sistemático de manipulação do imaginário dos membros organizacionais, de forma a gerar experiências subjetivas positivas de uma versão da realidade sobre a qual eles desconhecem as consequências das ações que operam (Vizeu & Cicmanec, 2013; Forester, 1994). A concretude dessas experiências pode ser gerenciada pela organização, uma vez que a linguagem empregada não é apenas um mecanismo de designação da realidade, mas a condição para experiência do mundo (Ricoeur, 1990).

Na literatura do *Management* – aqui entendida como as expressões discursivas formais em uso por praticantes e manifestadas em diferentes veículos, tais como revistas especializadas para o público corporativo, websites, notícias de jornais, e comunicados internos das organizações – existem inúmeros esquemas interpretativos para serem escolhidos como um conteúdo semântico útil numa prateleira de metáforas (Alvesson, 2013). Nesses esforços de discurso metafórico, as excessivas simplificações da complexidade organizacional também parecem corroborar para formação de sujeitos resignados, senão alienados, que se satisfazem com interpretações pré-concebidas e não se encorajam para interpretar o mundo corporativo a partir de referências próprias mais significativas.

Em algumas situações, o sujeito é seduzido para consumir uma interpretação de realidade simplista, reduzindo a possibilidade de autossignificação do seu trabalho (meios, resultados e consequências) e treinando-o para recorrer a explicações que reduzem as tensões e o desconforto perante as contradições vividas no mundo organizacional, como sugerem Pagès et al. (1987). Os autores apontam que a efetividade de estratégias de mediação nas organizações (onde se incluem as estratégias de manipulação simbólica e ideológica) é tomada pela capacidade destas em docilizar os indivíduos. Os sujeitos são estimulados a utilizar um gabarito de interpretações sistematicamente elaboradas para significar o seu contexto de trabalho sem ameaçar o *status quo*. Tais significações pré-determinadas pelo sistema de dominação e controle que condicionam o sujeito a olhar para o mundo a partir de uma zona de conforto, em um nível raso, sem contradições ou necessidade de pensar por si.

Frases metafóricas, tais como ‘vestir a camisa da empresa’, ‘vamos para a guerra’, ou ainda, como argumenta (Vizeu, 2010), o uso de jargões que demonstram solidariedade em uma realidade não experienciável na prática agressiva da gestão do *Management* – por exemplo, ‘Somos uma família’ ou ‘estamos todos no mesmo barco’ – são investidas para fazer com que os membros se envolvam nos interesses particulares dos gestores, apresentados de forma dissimulada (Vizeu & Cicmanec, 2013).

Para melhor exemplificar como as metáforas podem ser operacionalizadas enquanto recursos discursivos para restrição da interpretação, dimensão negativa da ideologia (Ricoeur, 1990), faremos a seguir uma breve apreciação da metáfora da guerra, explicitada no contexto organizacional contemporâneo com base na ideia de “*business in war*”. Em nossa análise, teremos como ponto de reflexão crítica o caráter anacrônico dessa metáfora, tendo em vista que ela comumente é expressa em referências sociais de contextos passados. Um dos mais celebre é, justamente, o conjunto de ideias do texto ‘A Arte da Guerra’, cuja origem remonta à China Antiga.

## 4. SUN TZU E 'A ARTE DA GUERRA': UMA ANÁLISE HERMENÊUTICA-CRÍTICA

Metodologicamente, para empreender nossa apreciação, nos inspiramos na perspectiva de Ricoeur (1990) e de Habermas (1987a, 1987b, 2001). Assim, considerar os mecanismos de produção original das formas simbólicas significa evitar a produção de interpretações anacrônicas que legitimam algumas visões sobre o mundo corporativo, constituindo uma lente analítica que permite estar vigilante quanto a aspectos de dominação via comunicação.

A Arte da Guerra é um texto cuja compilação é atribuída à concepção de guerra do contexto socio-histórico da China Antiga. Entretanto, contemporaneamente essa obra foi importada pelo discurso do *Management* como um instrumento para legitimar a narrativa, já metafórica, de que '*Business is War*' e assim sendo o contexto corporativo é análogo a um campo de batalha. São comuns as referências literais do texto de *Sun Tzu* como analogia ao mundo dos negócios, a exemplo de Muniz (2008) e Nunes (2011).

Considerando a associação de contextos históricos tão distintos – conforme será visto a seguir – cabe questionar os interesses subjacentes que amparam a escolha dessa obra de forma anacrônica para sustentação de visões de que o mundo organizacional, de alguma forma, se assemelha à China Antiga.

Isto posto, empreendemos os seguintes passos: primeiramente, buscamos aprofundar o contexto histórico da produção do texto 'A Arte da Guerra', a partir da compreensão das estruturas de poder ordenadoras da comunidade linguística de seu tempo e da leitura do contexto socio-histórico dos sujeitos emissores e receptores dos conceitos originais, para identificação das condições de significação dessa forma simbólica; em um segundo momento, apreciamos a transmissão das ideias de 'A Arte da Guerra' e sua leitura/recepção no contexto atual. Essas análises dos diferentes contextos socio-históricos nos deram condições para a análise crítica quanto aos desdobramentos do sentido ideológico na reprodução da metáfora da Guerra no ambiente corporativo.

Analisar uma obra da qual não se tem exatidão dos dados biográficos do autor, nem sequer a certeza de que essa autoria é verdadeira, direciona a análise para tratá-la como uma autoria também simbólica, admitindo inclusive a possibilidade de que seja uma autoria coletiva, uma espécie de produto folclórico. Assim, a ideia central das correntes de pensamento militar na China Antiga era fornecer os meios para dar o poder à parte mais capacitada, pois somente assim poderia se ter a paz e a ordem social novamente (Bueno, 2011).

### 4.1. CONTEXTO HISTÓRICO DA PRODUÇÃO DE 'A ARTE DA GUERRA'

A China Antiga é caracterizada por uma certa convergência e longevidade cultural. Mesmo após o surgimento das primeiras dinastias, formando unidades políticas distintas, não aconteceram rompimentos culturais que ofuscassem ou negassem uma raiz comum (Marchionatti, 2012). A história da China é, em essência, a história de um povo com uma identidade cultural relativamente uníssona, iniciada com a formação de comunidades ao longo do Rio Amarelo, que deram origem a um sistema linguístico que se mantém estruturalmente há cerca de três milênios (Watson, 1968).

A condição de linguagem compartilhada no império contribuiu para a manutenção da identidade cultural daquele povo (Ramos, 1999). Sua cultura, indissociada da língua falada e escrita, é marcada pelo refinamento da produção artística que retrata sua mitologia (Bueno, 2011). Símbolos e mitos foram construídos naquela cultura ao longo de seu desenvolvimento social e histórico, sendo um dos mais importantes a ideia da guerra.

A guerra fez parte daquela civilização desde a narrativa de suas origens, criando metáforas que auxiliavam a interpretar e compreender as disputas entre dinastias ao longo da história do império chinês antigo. Tais metáforas inspiraram o desenvolvimento de técnicas de combate que

garantiram expansão territorial e marcaram as disputas de poder entre as dinastias (Marchionatti, 2012). Durante o período neolítico, a atual China era formada por vilarejos ao longo do Rio Amarelo, e foi a partir dessa ordem que se originou o período dinástico, marcado pela rivalidade entre dinastias entre as quais a *Zhou* se estabeleceu no poder por mais tempo – durante os anos de 1046 a.C. a 256 a.C. (Marchionatti, 2012). Mas ao longo dos séculos essa dinastia enfraqueceu, e o território do império tornou-se palco de disputas marcando um violento período de guerra civil (Bueno, 2011). Conforme sugere um historiador, o sentido atribuído à Guerra nesse período é muito peculiar:

Todos os principais livros de história desta época – tais como o Tratado das Histórias e as Primaveras e Outonos – já falavam de batalhas, heróis guerreiros, mas em nenhum momento louvaram a guerra como um evento maravilhoso, e sim, como uma necessidade ou como decorrência de alguma grande crise. Em outro livro, o Tratado das Poesias, a guerra é lamentada em diversos poemas, e tida como uma calamidade social. (Bueno, 2011, p. 17)

A partir do século 6 a. C., os dados históricos sugerem que os *Zhou* já não tinham mais poder unificador dos reinos e, sendo assim, a China encontrava-se sem um imperador. Nesse contexto cultural, o pensamento político da China Antiga estava voltado para a ideia da Guerra enquanto crise; as doutrinas que surgiam enfatizavam argumentos que pretendiam sistematizar um método para solução. Ou seja, para os intelectuais desse período havia necessidade de se estudar possibilidades de ação para situações de conflito – quando soluções pacíficas não fossem mais possíveis (Bueno, 2011). Assim, somente quando a guerra era inevitável é que se valeria de tal recurso, fato este que justificaria estudá-la, já que, nesta situação, o vencedor ditaria as regras para o futuro do reino. Assim, no contexto em que é atribuída a produção do texto *A Arte da Guerra*, ela era um instrumento para a estabilidade do Estado, uma necessidade excepcional, uma questão de vida ou morte no sentido literal (Bueno, 2016).

Popularizado no ocidente como ‘*A Arte da Guerra*’, *Sunzi Bingfa* – que é melhor traduzido como a lei da Guerra – teria sido escrita por uma figura chinesa enigmática: *Sunwu*, também conhecido como *Sunzi* ou *Sun Tzu*. A primeira vez que se tem registro da citação de seus textos é no ano 100 a.C., através de *Su-ma Ch’ien*, que lhe descreveu como tendo sido um General do rei de *Wu*, estimando-se assim que *Sun Tzu* tenha vivido durante o século V a.C. (Clavell, 1985). O período ao qual é atribuída a existência de *Sun Tzu* – o período da dinastia *Zhou* – foi marcado pela fragmentação do império, o que teria contribuído para que houvesse a emergência dos exércitos organizados no lugar das hordas de guerreiros (Bueno, 2011). Entretanto, existe a possibilidade de que ele sequer tenha existido, tratando-se de um personagem folclórico atribuído à China Antiga. Sobre esse ponto, Bueno (2011) afirma que *Sun Tzu*, como um general em específico, provavelmente tenha sido uma criação ocidental para suprir uma necessidade cultural dos leitores europeus, cuja história positiva era contada a partir da ação individual e heroica de alguns personagens.

No século 11 d.C., o historiador Yi Zhengzi tentou buscar maiores evidências sobre a vida de Sunzi, mas foi em vão. Yi chegou a afirmar a possibilidade de ele nunca ter existido, no que foi secundado por outros autores. Até recentemente, contestou-se a existência de Sunzi como figura histórica. (Bueno, 2011, p. 49)

Apesar da dúvida sobre a existência ou não de *Sun Tzu*, há que se reconhecer que “*A lei da Guerra*” é a identidade do pensamento militar chinês (Bueno, 2011). Compreender a *Arte da guerra* então consiste em compreender a base do pensamento militar daquela cultura. A personificação da obra na figura de *Sun Tzu* pode ser um mecanismo de tradução de um saber



tradicional para a concepção heroica do líder militar, comum à cultura ocidental que os traduz, e que foi instrumentalmente apropriada pelo *Management*.

#### 4.2. A TRADUÇÃO/RECEPÇÃO DE “A ARTE DA GUERRA” NA MODERNIDADE E SEU USO IDEOLÓGICO NO MUNDO CORPORATIVO

No ocidente, ‘a lei da Guerra’ se transformou em ‘A Arte da Guerra’, e de forma a valorizar esse ensinamento como sendo fruto do pensamento do suposto general detentor de uma visão extraordinária sobre a atividade militar. Assim, *Sun Tzu* tornou-se uma grande inspiração de líder e estrategista, um general modelo que teria inspirado personagens militares da modernidade.

A primeira tradução da lei da guerra para um idioma ocidental foi realizada em 1782, compilada em 13 dos 75 capítulos que originalmente circulavam na China. A tradução foi fruto do trabalho do padre jesuíta Joseph Marie Amiot, enviado para missões naquele país. De nacionalidade francesa, Joseph traduziu a obra para sua língua materna, o que teria permitido que Napoleão consultasse aquela obra enquanto buscava conquistar territórios na Europa (Clavell, 1985).

Foi somente no século XX, mais precisamente em 1905, que a coletânea de 13 capítulos foi traduzida para o inglês por Everard Ferguson Calthrop, um oficial da artilharia britânica morto no campo de batalha durante a Primeira Guerra Mundial. Desse modo, há de se considerar que o seu engajamento no exército britânico foi um viés durante a tradução para aquele idioma. Ao longo de diversas traduções, o que aconteceu foi um gradual processo de ocidentalização da obra, uma espécie de romantização com frequentes adaptações de linguagem aos valores ocidentais e à cultura contemporânea (Bueno, 2011).

Até a primeira metade do século XX, o consumo ocidental desse texto estava restrito ao contexto da estratégia militar. No entanto, com a emergência da administração estratégica e a busca de inspiração no militarismo (Vizeu & Gonçalves, 2010), a obra passou a ser recebida e valorizada por líderes corporativos. Considerando as condições dessa recepção da obra no mundo do *Management*, a incorporação da metáfora da Guerra nos negócios se dá pela interposição da ideia de ‘competitividade’ e ‘guerra’, bem como pelo intercâmbio entre a figura do gestor da empresa e o general de exército. Em relação ao primeiro aspecto, são inúmeras as associações diretas entre o ambiente competitivo e a guerra. McNeilly (1998) os aproxima com bastante objetividade, utilizando inclusive inferências geográficas para legitimar seu argumento: “No mundo florescente dos negócios asiáticos, os princípios estratégicos de *Sun Tzu* são reverenciados e têm sido aplicados por inúmeros executivos principais para conduzir suas empresas à prosperidade”.

Entretanto, quando se considera essa associação metafórica com base nas referências sociais e históricas do contexto original, vemos tal associação como uma simplificação perigosa. Nesse aspecto, Bueno (2011, p. 210) afirma que “temos que ter em mente que na China, a ideia de associar a guerra com a competição comercial, como muito se divulga no Ocidente, é um tanto intimidadora e agressiva demais”. A análise do contexto social e histórico da China Antiga sugere que, no contexto original dessa obra, a Guerra é considerada uma situação de exceção, revelada por uma crise social. É considerada como um último recurso, mesmo que o domínio do seu ofício seja essencial para a manutenção da ordem imperial.

Na verdade, a analogia entre a competição empresarial e a guerra militar produz um componente metafórico que se torna mais proveitoso para os interesses corporativos. Este é a analogia entre o gestor de empresas e o general do exército. Essa tradução é explicada pelo próprio conceito de estratégia, que carrega em sua etimologia a definição ‘atividade do general’ e, no contexto moderno, se traduz como a atividade do principal dirigente da empresa (Vizeu & Gonçalves, 2010). Ainda assim, na cultura ocidental, a figura do líder militar é comumente associada ao herói, um aspecto também presente no pensamento administrativo moderno pela importância dada ao próprio

administrador, entendido como um sujeito central para o sucesso do empreendimento econômico (Vizeu, 2010). Isso fica claro em textos como o de Wess (1987), que trata dos ensinamentos da liderança do general Átila, o huno, para os praticantes do *Management* no mundo de negócios, ou na narrativa do seguinte trecho de um artigo em revista de negócios, que faz o paralelo entre o livro da China Antiga com os conceitos contemporâneos da estratégia empresarial:

[...] no processo de formação de um administrador de empresas, quais são os livros indispensáveis? Quais são os títulos que não se pode deixar de ler, principalmente durante a graduação? A equipe InfoMoney, contando com a ajuda de coaches e professores focados no mundo dos negócios, elaborou uma lista com 7 obras importantes para esses profissionais. [...]4. A Arte da Guerra (*Sun Tzu*). [...] O livro trata de estratégias baseadas na Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Pontos fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças) (Nunes, 2011).

Contudo, essa associação metafórica entre general e o administrador-estrategista, apesar de possível, pode empobrecer a compreensão de alguns elementos que distinguem as atividades do militarismo e da gestão corporativa moderna. Essa associação busca naturalizar a competência gerencial como sendo uma dimensão heroica, encontrada em narrativas dos vencedores de batalhas militares. Essas narrativas revelam de forma romantizada a história de generais ou comandantes de tropas como sendo sujeitos puramente racionais presumindo que gestores podem ser detentores do controle absoluto do processo de competitividade, algo que tem sido questionado como uma perigosa falácia do pensamento administrativo moderno (Clegg, Carter & Kornberger, 2004).

Outra consequência negativa da metáfora da guerra para compreensão da esfera corporativa é a tomada de textos militares como um manual literal da postura gerencial em organizações não militares. Esse entendimento se estabelece em alguns autores, por exemplo, McNeilly (1998, p. xv): “[...] para muitos que gostariam de penetrar na filosofia estratégica de *Sun Tzu*, não há outro recurso senão ler *A arte da guerra* e tentar aplicar diretamente suas frases sobre operações militares aos problemas empresariais atuais”. Outros exemplos são os seguintes trechos, retirados de reportagens publicadas em revistas especializadas de negócios:

Mario Grieco, gerente geral da Bristol-Myers Squibb no Brasil e professor da Business School de São Paulo, é um deles. O executivo adotou ‘*A Arte da Guerra*’ como livro de cabeceira desde quando residiu nos EUA. ‘As táticas de guerra são aplicáveis à concorrência no mundo dos negócios, são interessantes e funcionam’ (Muniz, 2008).

*A Arte da Guerra* (Sun-Tzu), escrito pelo general chinês Sun Wu no século 3 antes de Cristo. O livro é popular entre generais; Napoleão Bonaparte e Colin Powell o leram. Mas o autor de *Sun-Tzu and the Art of Business* (Sun-Tzu e a arte dos negócios), Mark McNeilly, entende que a corretora de baixo custo de Charles Schwab usou um princípio estratégico do general chinês ao oferecer ações à massa por baixo preço: o aproveitamento da mudança nas circunstâncias (Isto é dinheiro, 2003).

Fica claro nesses exemplos que são completamente desconsideradas as diferenças entre o contexto da guerra na Antiguidade e a prática de gestão em corporações. Como é possível seguir literalmente as prescrições dos treze livros de *Sun Tzu* no mundo das organizações? Assim como sugere a análise que empreendemos sobre o contexto social e histórico da China Antiga, a guerra naquela época era associada a uma crise; será que o mundo corporativo contemporâneo também considera a atividade da suposta guerra corporativa como uma crise, uma situação particular que exige situações extremas? Vemos que essa ideia, se verdadeira, indica um comportamento que é útil aos interesses corporativos.

Sob a tutela da ideologia do *Management* (Vizeu, 2010), os gestores são condicionados a maximizar o ganho das organizações capitalistas a partir de todas as ferramentas que lhes estiverem

ao alcance. Nesse contexto, a metáfora da guerra torna-se útil para induzir um comportamento particular: gerentes sendo induzidos a atuar como generais no comando, e os trabalhadores como leais soldados em um contexto extremo de guerra. A competição no mundo dos negócios passa a ser naturalizada como a situação extrema da guerra, uma constante crise que nunca cessa. Da mesma forma, criam-se trabalhadores prontos para enfrentar seu oponente como a um rival em uma batalha fatal, a defender sua organização com sua própria vida. Na verdade, tal metáfora sobre o comportamento organizacional torna-se uma interessante estratégia discursiva a serviço do interesse corporativo por indivíduos mais preparados para enfrentar o conturbado contexto competitivo dos negócios. Conforme afirma um autor, sobre o perfil do funcionário preso na armadilha estratégica do mundo corporativo contemporâneo:

... a empresa necessita de indivíduos sutis, capazes de tomar iniciativas e de reagir o mais rapidamente possível, provando leveza e flexibilidade frente aos acontecimentos imprevisíveis, constantes e numerosos com os quais são confrontados. Todo mundo torna-se um jogador, tentando ganhar e devendo ter sucesso, mesmo nas piores condições (Enriquez, 1997, p. 21)

É para enfrentar tais desafios que a metáfora da guerra, tal qual expressa na tradução explicitada neste ensaio, torna-se ideologicamente interessante. Ela condiciona as expectativas criando uma percepção de contexto a partir de referências extremas, e delimita o indivíduo que atua na organização uma atuação, ao mesmo tempo, voraz (em relação aos inimigos no campo de batalha) e disciplinada (em relação os interesses de ajustamento e não confronto as regras de condições de trabalho impostas pela organização).

Quando, por exemplo, McNeilly (1998, p. xv) afirma que empresários têm valorizado os ensinamentos de *Sun Tzu* porque entendem que “os negócios, a exemplo da guerra, são um embate de vontades, dinâmico e acelerado, baseado na moral e nas máquinas”; ele evidencia o discurso que naturaliza um estado social de exceção característico de tempos de guerra – onde se mata, se destrói, se corrompe, se saqueia, etc. – considerando essa forma de combatividade de convivência como uma ordem ordinária da vivência comercial nos mercados empresariais. Nesse sentido, é de difícil compreensão a posição de McNeilly quando, apesar das associações diretas entre guerra e negócios, sustenta que ambos devem ser conduzidos eticamente. Isso é desconsiderar o abismo axiológico da natureza de acordos que os distanciam, portanto, que diferenciam as posturas decisórias de suas respectivas lideranças.

A principal consequência dessa alusão metafórica ao ambiente corporativo é criar a falsa impressão de que, para se atingir os objetivos das corporações, vale tudo no mundo dos negócios. Essa associação fomenta a criação de um simulacro de realidade, e se operacionaliza na construção de um padrão de comportamento corrompido, que carece de boas referências éticas. Há que se considerar que vivemos em uma crise ética nos negócios, onde a corrupção do caráter se banaliza na busca desenfreada pelo resultado econômico das empresas (Sennett, 1999).

Subjacente à objetivação do ambiente corporativo como sendo um campo de batalha, existe a indução velada para que sejam naturalizadas as relações assimétricas de poder que instrumentalizam os sujeitos como sendo recursos humanos docilizados a ordens. Desta forma, atuam na defesa de interesses dos quais não detêm plena consciência de quem beneficiam ou das consequências de suas ações. É um uso estratégico da comunicação, via manipulação da linguagem, onde são construídos entendimentos que desestimulam o sujeito a refletir criticamente sobre seu próprio contexto social. O aspecto de dominação ideológica se manifesta, portanto, com o intento de obturação de interpretação (Ricoeur, 1990, p. 71).

O anacronismo presente no uso da Arte da Guerra no contexto empresarial não parece ser mero descuido ou inobservância do contexto socio-histórico no qual essas ideias foram originalmente

pensadas. A difusão de “A Arte da Guerra” na contemporaneidade se dá pelo seu uso discursivo, de base ideológica, com o propósito de cristalizar ideias sob legitimidade de supostos ensinamentos de um sábio general.

## 5. REFLEXÕES FINAIS

As metáforas são importantes recursos linguísticos pois amparam o sujeito em seus **encontros** hermenêuticos com o mundo – as situações onde, em contato com o desconhecido, o indivíduo constrói o objeto que lhe era estranho e que, pela interação linguística e processos de interpretação, perante ele, se reconstrói (Gadamer, 2007). No entanto, quando se submete a metáforas elaboradas a partir de formas simbólicas constituídas em contextos muito distantes daquele que serve de referência para a interpretação do mundo, corre-se o risco de se afastar dos fenômenos e de a experiência não ser suficientemente significativa.

No Brasil, entre os anos de 2010 e 2016, a obra *A arte da Guerra* esteve entre as dez mais vendidas na categoria negócios, segundo o ranking do portal *PublishNews* – que reúne informações de treze entre as maiores livrarias desse país. Além de a obra ser comercializada associada à área de *Business*, existem inúmeras outras publicações que dela derivam e associam a filosofia chinesa e o mundo ocidental dos negócios, por exemplo, Gagliardi (2004), Krause (2007) e Sheetz-Runkle (2014). De princípios a orientações práticas, obras como essas sustentam a transposição de princípios a partir da legitimidade da narrativa ocidental de *Sun Tzu*. Em mídia de negócios essas associações também se fazem presentes. No jornal *The New York Times*, um dos jornais midiáticos mais importantes dos Estados Unidos e do mundo, uma busca direta usando os termos *Sun Tzu* revela 416 artigos que interpretam alguma dimensão do mundo contemporâneo a partir de excertos do texto a ele atribuído.

Apesar dessa presença marcante da obra enquanto referência para o discurso dos praticantes da área de *Management*, nós a vimos em nosso ensaio que a metáfora da guerra – tal qual apresentada neste tipo de texto – possui importantes contradições para explicação do ambiente de competição e de liderança corporativa, especialmente considerando a maneira como ocorre a tradução do campo da Guerra pelo campo do comércio/negócios. Sobre esse ponto, Bueno (2011) lembra que *Maozedong*, perito na leitura de *Sunzi*, em momento algum de seus escritos filosóficos, morais, históricos, sociológicos e educativos, faz analogia das estratégias militares da lei da guerra a outros campos da vida.

Como consequência, vemos que o uso da metáfora da guerra se reflete de forma anacrônica como uma expressão de entendimentos e significados que são articulados pelos interesses de cunho ideológicos, especialmente aqueles que visam à mediação da relação entre a organização e os seus trabalhadores e gerentes (Vizeu, 2010, Pagès et al., 1987). Considerando a perspectiva do discurso, entendemos que esse processo esclarece como sujeitos mais sugestionáveis são aprisionados em uma armadilha interpretativa, ou em outras palavras, uma sistemática colonização do imaginário (Schirato, 2004). Tal forma de ação comunicativa é capaz de carregar elementos que transcendem a objetividade dos fins declarados.

Por isso, sugerimos que a produção de metáforas utilizadas como formas simbólicas sistematicamente distorcidas, utilizadas sem consideração às peculiaridades de seus contextos originários, servem como mecanismo de gerenciamento da interpretação que sedimenta assimetrias de poder e, conseqüentemente, criam mecanismos mais sutis de controle e dominação no contexto corporativo.

Consideramos que se as metáforas organizacionais forem apreciadas sob a perspectiva da crítica, principalmente reconhecendo a dimensão ideológica contida na linguagem que a descaracteriza como um sistema neutro de significação (Ricoeur, 1990, Habermas, 1987a), potencializamos

a compreensão de suas consequências práticas, dentre as quais focamos aqui, especificamente, no bloqueio de interpretações possíveis em função da fixação do sentido utilitário imposto pelo discurso corporativo.

Desse modo, a contribuição deste ensaio reside em revelar como o escrutínio dos aspectos contextuais de construção das diferentes formas discursivas pode nos ajudar a entender tais mecanismos de dominação e controle no contexto organizacional. No caso particular do uso da metáfora da guerra, acreditamos que esclarecer suas contradições ajuda gestores e trabalhadores a adotar uma postura menos ingênua quanto aos significados associados aos diferentes discursos corporativos. De forma muito prática, tornar os consumidores de mídia de negócios mais atentos às implicações de certas ideias e discursos pode permitir uma atitude mais coerente destes, potencializando sua participação consciente dos problemas e das contradições do mundo corporativo.

O resgate do contexto social e histórico da metáfora da Guerra – tomado pela análise do contexto de produção do livro ‘A Arte da Guerra’ – serve para revelar como esse uso anacrônico de uma ideia pode ser instrumentalizado estrategicamente para interesses de controle ideológico (Pagès et al., 1987). Nesse sentido, conforme sugere Mutch (2006), as metáforas que ancoram algumas abordagens na literatura das organizações devem ser constantemente reexaminadas para abrir as possibilidades de significação e não tomar descaminhos que levam ao empobrecimento da compreensão da realidade organizacional. Deste modo, ampliam-se as potencialidades de autênticos encontros com o mundo, interpretando-o de forma não gerenciada, descompromissada com a ideologia gerencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, T. W. (1986). O ensaio como forma. In G. Cohn (Org.), *Sociologia: Adorno* (pp. 167-187). São Paulo: Editora Ática.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE.
- Astley, G. & Zammuto, R. (1992). Organization Science, Managers, and Language Games. *Organization Science*, 3(4), 443-460.
- Astley, G. (1985). Administrative Science as Socially Constructed Truth. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 497-513.
- Bueno, A. A Arte da Guerra Chinesa: *Uma história da Estratégia na China, de Sunzi a Maozedong*. Rio de Janeiro: Creative Commons, 2011.
- Bueno, A. (2016). *Textos de História da China Antiga*. Rio de Janeiro: Ebook.
- Clausewitz, C. (1996). *Da Guerra*. São Paulo: Martins Fontes.
- Clavell, J. (1985). *A Arte da Guerra*. Rio de Janeiro: Record.
- Clegg, S. R., Carter, C., & Kornberger, M. (2004). A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *RAE- revista de administração de empresas*, 44(4), 21-31.
- Cornelissen, J. P. et al. (2008). Metaphor in organizational research: context, modalities and implications for research – Introduction. *Organization Studies*, 29(1), 7-22.
- Dunker, C. I. L., Paulon, C., & Milán-Ramos, G. (2016). Análise psicanalítica de discurso: perspectivas lacanianas. São Paulo: Estação Letras e Cores (2a ed.). São Paulo: Estação das Letras e Cores.

- Enriquez, E. (1997). O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *RAE-revista de administração de empresas*, 37(1), 18-29.
- Forester, J. (1994). Teoria crítica e análise organizacional. *Plural*, 1, 131-148.
- Gadamer, H. G. (2007). *Verdade e método I: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica*. 8a. ed. Petrópolis: Vozes.
- Gagliardi, G. (2004). *Sun Tzu's The Art of War Plus, The Art of Management: Strategy for Leadership*. Clearbridge Publishing.
- Grant, D. & Osrick, C. (1996). *Metaphor and organizations*. London: Sage.
- Habermas, J. (1987a). *Dialética e Hermenêutica: para a crítica da hermenêutica de Gadamer*. Trad: Álvaro L.M. Valls. Porto Alegre: L&PM.
- Habermas, J. (1985b). *Teoría de la acción comunicativa*. tomo I: racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (2001). Conhecimento e interesse. In J, Habermas, *Ciência e técnica como ideologia* (pp. 45-92). Lisboa: Edições 70.
- Isto é Dinheiro. *Alexandre, o Grande, para empresários*. Recuperado de: <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20031015/alexandre-grande-para-empresarios/21147>
- Koselleck, R. (2002). *The practice of conceptual history*. Stanford: Stanford University Press.
- Krause, D. G (2007). *The Art of War for Executives: Ancient Knowledge for Today's Business Professional*. New York: Tarcher Perigee.
- Lawn, C. (2011). *Compreender Gadamer*. (3a. ed). Petrópolis: Vozes.
- Luria, A. R. (1986). *Pensamento e linguagem: as últimas conferências de Luria*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Marchionatti, W. (2012). *China: velho e novo império*. Porto Alegre: Edpucrs.
- Matitz, Q. R. S. & Vizeu, F. (2012). Construção e uso de conceitos em estudos organizacionais: por uma perspectiva social e histórica. *Revista de Administração Pública*, 46(2), 577-598.
- Mcneilly, M. (1998). *Sun Tzu e a arte dos negócios: seis princípios estratégicos para executivos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Rev. Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332.
- Michaelson, G. & Michaelson, S. (2010). *A Sun Tzu. The Art of War for Managers: 50 Strategic Rules Updated for Today's Business*. (2a. ed.). Avon, MA: Adams Media.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Muniz, R. (2008). *No mundo dos negócios, use a arte da guerra*. Recuperado de: <https://exame.abril.com.br/negocios/no-mundo-dos-negocios-use-a-arte-da-guerra-m0040214/>.
- Mutch, A. (2006). Organization theory and military metaphor: Time for a reappraisal? *Organization*, 13(6), 751-769.
- Nunes, V. K. *Veja quais são os 7 livros essenciais para os administradores*. Recuperado de: <https://www.infomoney.com.br/carreira/noticia/2288584/veja-quais-sao-livros-essenciais-para-administradores>.
- Pagès, M. et al. (1987). *O Poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Ramos, N. R. A. (1999). *Os reinos soterrados da China*. Rio de Janeiro: Abril Coleções.
- Ricoeur, P. (1990). *Interpretação e Ideologias*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

- Savelle, M. Org. (1968). *História da civilização mundial*. Belo Horizonte: Ed. Itatiaia.
- Schirato, M. A. R. (2004). *O feitiço das organizações: sistemas imaginários*. (2a. ed.) São Paulo: Atlas.
- Scott, A.O & Dargis, M. (2018). *Dear Movie Industry, We Have Thoughts*. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2018/05/02/movies/dear-movie-industry-metoo-netflix.html>.
- Sennett, R. (1999). *A Corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Sheetz-Runkle, B. (2014). *The Art of War for Small Business: Defeat the Competition and Dominate the Market with the Masterful Strategies of Sun Tzu*. New York: American Management Association.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link – a transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, 16(3), 566-585.
- Vizeu, F. (2010) Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas. In Marlene Marchiori. (Org.), *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas* (pp. 251-268). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Vizeu, F. & Cicmanec, E. R. (2013). A música que encanta, o discurso que aprisiona: a distorção comunicativa em uma loja de departamentos. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), 149-164.
- Vizeu, F. & Gonçalves, S. (2010). *Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Vizeu, F. & Matitz, Q. R. S. (2018). Anacronismo Conceitual e Construção Social do Conhecimento em Ciências Sociais e em Estudos Organizacionais: uma Análise Crítica a partir da História Conceitual de Reinhart Koselleck. *Revista Organizações & Sociedade*, 25(86), 413-433.
- Watson, W. (1968). *A China antiga*. Londres: GRIS.
- Wess, R. (1987). *Leadership secrets of Attila the Hun*. NY: Warner Books.
- Wittgenstein, L. (1968). *Tractatus Logico-Philosophicus*. Univ. São Paulo.