

UMA REFLEXÃO ACERCA DA BIOLOGIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES: O OLHAR DE HAIDT SOBRE A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A REFLECTION ON THE BIOLOGIZATION OF ORGANIZATIONS: HAIDT'S VIEW ON ORGANIZATION THEORY

Davi Santos Costa¹

Vaner do Prado²

RESUMO

Este artigo explora o tema como os novos estudos científicos sobre fenômenos sociais e psicológicos, podem dialogar com as construções teóricas já existentes dentro do campo da Teoria das Organizações. As questões de pesquisa se assentam sobre como os teóricos organizacionais perguntavam-se “porquê e como liderar?” agora, vê-se que as perguntas mais eficientes seriam “porquê e como obedecem?”. E, sob esta nova perspectiva, a biologização da teoria das organizações poderia acrescentar muito aos debates já existentes na área? Assim, tem-se como objetivo analisar possíveis formas de como as pesquisas de Jonathan Haidt podem dialogar com a Teoria das Organizações, reforçando ou refutando outros autores da área. Parte-se da hipótese de que Haidt, por meio do método científico hipotético dedutivo, encontrou valiosas informações que, sob o paradigma funcionalista, pode inaugurar uma nova forma de conceber as organizações – no campo da Teoria das Organizações. Neste estudo, foi adotado como marco teórico Haidt (para conteúdos científicos) e Gareth Morgan (para conteúdos sociais e metateorias acerca do campo da Teoria das Organizações). A conclusão ao final foi de que a hipótese se revela verdadeira. Haidt e a biologização das ciências sociais podem contribuir com a Teoria Organizacional: refutam crenças e teorias anteriores acerca do determinismo/voluntarismo; sugerem boas práticas; propõem mecanismos para aumentar a coesão e senso coletivista de equipe; e inauguram uma revolucionária forma de enxergar e lidar com as organizações.

¹ Advogado; Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia (FD-UFBA); mestrando em Direito, Governança e Políticas Públicas pela Universidade Salvador (UNIFACS); Residente Jurídico na Defensoria Pública do Estado da Bahia/FD-UFBA. 2024. E-mail: davisantoscosta07@gmail.com. [Link para LinkedIn](#).

² Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador. Professor do Programa de mestrado profissional em Direito, Governança e Políticas Públicas pela UNIFACS. Líder do Grupo de Estudos em Governança e Políticas Públicas – GEGOPP. E-mail: vaner-doprado@gmail.com.

Palavras-chave: Teoria das Organizações; Haidt; biologização; moral; coesão.

ABSTRACT

This article explores how new scientific studies on social and psychological phenomena can engage with existing theoretical constructs within the field of Organizational Theory. The research questions are based on how organizational theorists used to ask themselves "why and how to lead?" Now, it becomes clear that the more effective questions would be "why and how to obey?" And, from this new perspective, could the biologization of organizational theory significantly contribute to existing debates in the field? Thus, the aim is to analyze possible ways in which Jonathan Haidt's research can engage with Organizational Theory, reinforcing or refuting other authors in the field. The hypothesis is that Haidt, through the hypothetical-deductive scientific method, found valuable information that, under the functionalist paradigm, could inaugurate a new way of conceiving organizations—in the field of Organizational Theory. This study adopted the theoretical frameworks of Haidt (for scientific content) and Gareth Morgan (for social content and metatheories related to the field of Organizational Theory). The final conclusion was that the hypothesis holds true. Haidt and the biologization of the social sciences can contribute to Organizational Theory: they refute previous beliefs and theories about determinism/voluntarism; suggest best practices; propose mechanisms to increase cohesion and a sense of collectivism within the team; and inaugurate a revolutionary way of viewing and dealing with organizations.

Keywords: Organizational Theory; Haidt; biologization; morality; cohesion.

1. INTRODUÇÃO

É aceito pela literatura que a coesão e o espírito de coletividade podem alavancar os grupos humanos, sendo este, um tema muito caro à Teoria das Organizações. A própria sociabilidade faz parte da natureza dos *Homo Sapiens Sapiens*. Não por menos, desde a visão construída por Aristóteles de que o ser humano já se via como um animal social, *zoon politikon* (Almeida, 2012). A história flerta e provoca com provas sobre as quais repousa que os agrupamentos humanos mais coesos tendem a dominar os menos organizados. Das tribos coletoras, das agricultoras (Diamond, 2013), dos grandes agrupamentos, do surgimento do Estado (Figueiredo, 2014, cap. 1), das falanges macedônicas, até as atuais grandes corporações multinacionais (Mor-

gan, 2002); o homem conquista o homem por meio de coalizões supraindividuais sinérgicas, “superorganismos” possibilitados pelo instinto social e selecionados pela seleção natural multinível (Haidt, 2020).

Entretanto, embora coletivistas, os seres humanos também são profundamente egoístas e individualistas. “Nossas mentes contêm uma variedade de mecanismos mentais que nos tornam hábeis em promover nossos próprios interesses, em concorrência entre nossos pares” (Haidt, 2020, p. 205). Por isso, frequentemente o homem também se vê como lobo do próprio homem (Hobbes, 2003, cap. XIII). Na mesma linha, embora possa parecer contraditório, também é verdade que “nossas mentes possuem mecanismos mentais que nos tornam hábeis em promover os interesses de nosso grupo, em concorrência com outros grupos” (Haidt, 2020, p. 205). Por isso, nesta dualidade, hoje os humanos se veem não puramente como animais sociais, nem puramente como lobos. Hoje, segundo Haidt (2020, p. 206) “somos 90% chimpanzés e 10% abelhas”.

A Teoria das Organizações, desde seu surgimento (Burrell; Morgan, 1979), esforça-se para o entendimento e aprimoramento desses superorganismos que se entende como organizações humanas. Contudo, como será apresentado neste artigo, atualmente a biologização das ciências humanas traz uma nova perspectiva dos fenômenos sociais. Se antes os teóricos organizacionais perguntavam-se “porquê e como liderar?” agora, vê-se que as perguntas mais eficientes seriam “porquê e como obedecem?”. E, sob esta nova perspectiva, a biologização da teoria das organizações poderia acrescentar muito aos debates já existentes na área?

Diante desta nova perspectiva, neste artigo será explorado o tema como os novos estudos científicos sobre fenômenos sociais e psicológicos podem dialogar com as construções teóricas já existentes dentro do campo da teoria das organizações. Assim, tem-se como objetivo analisar possíveis formas de como as pesquisas de Jonathan Haidt podem dialogar com a Teoria das Organizações, reforçando ou refutando outros autores da área.

Parte-se da hipótese de que Haidt, por meio do método científico hipotético dedutivo, encontrou valiosas informações que, sob o paradigma funcionalista, pode inaugurar um novo olhar sobre a concepção das organizações (dentro da Teoria das Organizações). Neste estudo, foi adotado como marco teórico o trabalho de Haidt (2020) e Morgan (2002).

No que concerne à metodologia, tomando como marco teórico metodológico a sistematização de Marconi e Lakatos (2017), tem-se que esta pesquisa: a) quanto à abordagem de coleta de dados, é qualitativa; b) quanto ao método de abordagem, se vale do método dialético; c) quanto aos métodos de procedimento, se vale do método estruturalista e; c) quanto à documentação, se vale de fontes diretas e indiretas (direta para os livros citados normalmente, indireta para os raros citados em *apud*).

2.AS METATEORIAS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES, ENQUADRANDO ESTE ESTUDO NOS PARADIGMAS ATUAIS

Com vistas à aplicação das pesquisas de Haidt na Teoria das Organizações (ponto fulcral deste artigo), mostra-se necessário antes incluir o presente estudo dentro dos paradigmas atuais, bem como classificar a perspectiva deste estudo dentro das construções já existentes na área. Para tanto, neste capítulo 2 é abordado (na seguinte ordem): o que são as organizações (item 2.); quais são as principais metateorias que esquematizam o campo da Teoria das Organizações (item 2.1.) e quais são as teorias de base dos Estudos Organizacionais (item 2.1.) – para que elas sejam conectadas com Haidt no capítulo 3. Estes esforços de contextualização são imprescindíveis para que seja possível importar com propriedade as descobertas científicas do Autor, vez que ele pesquisa não dentro da área da Administração, mas sim dentro da Psicologia Social.

As organizações são muitas coisas ao mesmo tempo, possuem múltiplas formas, funções e até narrativas – a depender da perspectiva estudada. São complexas e paradoxais (Morgan, 2006), assumindo por exemplo a forma de máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação (Morgan, 2006). Por isso, “evidentemente, há considerável discordância sobre o que é ‘organização’ e sobre como ela poderia e deveria ser estudada e influenciada”. Mesmo diante de um campo inconclusivo, importa-nos estudar as teorias organizacionais, pois, nos dizeres de Marsden e Townley (2001, p. 32): a) as teorias refletem as práticas organizacionais; b) ajudam a construir essa mesma prática; c) são teorias de gestão que versam sobre os próprios gestores; d) e fazem parte do debate “sobre a forma futura das organizações e sobre as vidas tangíveis dos que as constituem”.

Desse modo, sem pretensões de exaurir o tema e apenas com fins instrumentais de prosseguir com este estudo, podemos definir as organizações da seguinte forma. As organizações: i) são “agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos deliberadamente com objetivos específicos” (Etzioni, 1964); ii) são um sistema complexo de atividades ou forças coordenadas conscientemente entre duas ou mais pessoas (Barnard, 1938; Reed, 2006); iii) são entidades sociais orientadas por metas, projetadas como sistemas de atividade, deliberadamente estruturadas e coordenadas e ligadas ao ambiente externo” (Daft, 2014); iv) e são sistemas estruturais, materiais e simbólicos (Chanlat, 1996). Além disso, tidas como sistemas abertos (Motta, 1971), as organizações têm como características: α) a importação, processamento e exportação de energia; β) retroalimentação; γ) Entropia negativa; δ) Homeostase; ϵ) Diferenciação interna; ζ) e Equifinalidade.

As organizações, como todos os sistemas sociais, devem possuir uma “estrutura descritível”, em duas dimensões, a cultural e a institucional (Parsons, 1967), com “padrão de valores” do sistema e com “papéis” dos grupos e dos indivíduos no funcionamento da organização – noção por vezes designada como homem funcional (Motta, 1971). Entretanto, as organizações se diferenciam dos demais sistemas sociais através da existência de uma “meta específica”, comum ao conjunto de pessoas, objetos e processos. Portanto, note que estas definições – e o próprio campo de estudo – são demasiadamente amplas, podendo compreender não somente empresas privadas, mas também o Estado (órgãos, autarquias, fundações, empresas públicas etc); organizações sem fins lucrativos (ONG); religiões; organizações internacionais etc.

Visto o que são as organizações, passa-se a analisar quais teorias e metateorias a delineiam, formatando também a visão, perspectiva e interação humana com elas. Veremos a seguir as construções teóricas e práticas que regem a forma das organizações, projetam nelas mudanças e personificam ideologias e visões de mundo. Tudo isso para, como dito, visualizar de forma geral o atual estado da arte, a fim de introduzir as inovações em comento (reforçando, editando ou aditando as teorias já formuladas).

2.1. AS METATEORIAS E AS TEORIAS DE BASE DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Conforme Reed (2006, p. 65), “a teoria organizacional é sujeita a procedimentos metodológicos comuns, mas que podem ser revisados, por intermédio dos quais modelos e teorias explicativas são negociados e debatidos”. Assim, constituem “tradições

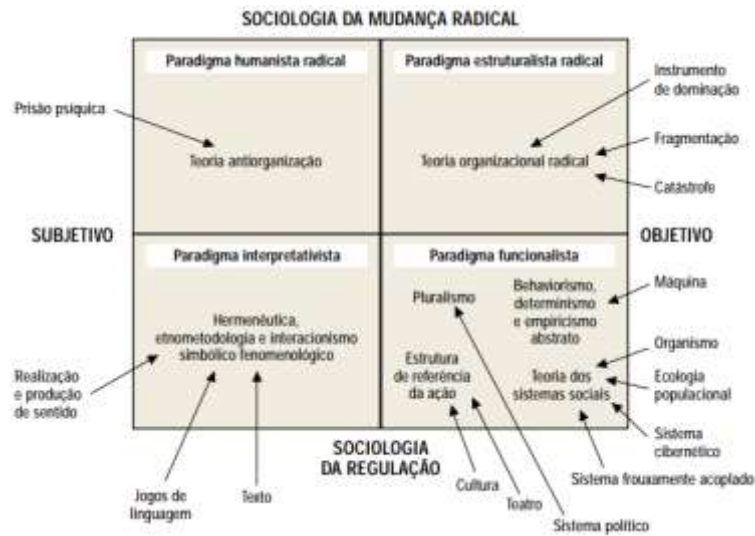
intelectuais rivais”, com formas negociadas de entender a realidade, em uma dialética que dialoga com contextos históricos, geográficos e culturais. Ao estudo epistemológico sobre como as correntes e teorias sobre organizações dialogam entre si, a doutrina da área denomina como metateorias sobre as teorias das organizações.

Inicia-se, então, com a metateoria de Burrell e Morgan (1979), tidos como referências de meta-análise do campo organizacional. Em Morgan, (2005), a construção de seu quadro sintético adquiriu grande notoriedade, pois nele é possível resumir todo seu vasto trabalho em uma visualização de como cada teoria sobre as organizações se posicionam entre si e perante os paradigmas e presunções que regem os debates filosóficos e sociológicos² das ciências humanas.

Colacionado como a Figura 1, tal quadro divide as teorias organizacionais pelos eixos da subjetividade-objetividade e o da regulação-mudança radical. No eixo horizontal, dimensiona-se a natureza da ciência social (se ela é objetiva ou se é subjetiva). Já no eixo vertical, dimensiona-se a natureza da sociedade (se é buscada a manutenção ou subversão do *status quo* vigente, a ordem ou o conflito). Desse modo, as teorias da direita têm cunho mais objetivo; as da esquerda, subjetivo. Da mesma forma, as teorias mais abaixo são as que recusam a mudança radical e propõem um incrementalismo pela regulação; as mais acima recusam o *status quo* e defendem uma mudança radical (Figura 1).

² A metateoria em tela se insere em um debate maior, do campo da filosofia e sociologia: são as suposições filosóficas relacionadas à natureza das ciências. Estas suposições residem nos planos da Ontologia, da Epistemologia, Natureza humana e Metodologia. E, dentro de cada plano, existem pensamentos extremos (e espectros graduais entre os opostos). O plano ontológico versa sobre como percebemos a realidade (a realidade existe? É universal ou individual?). Dentro da ontologia existem os realistas (que entendem que a realidade existe, é única e universal, existe independentemente do indivíduo e pode ser mensurada através de medidas objetivas, portanto os resultados individuais podem ser generalizados) e os nominalistas (que entendem a realidade como um fenômeno subjetivo, não universal, possui significado individual, não pode ser mensurada objetivamente, portanto os resultados são individuais e não podem ser generalizados). O plano epistemológico versa sobre o estudo do conhecimento (o que são os conhecimentos? Como os adquirimos?). Dentro da epistemologia existem os positivistas (que entendem o conhecimento como algo real, fundamentado, com raízes empíricas, dependente de construções anteriores e o pesquisador é um observador externo) e os antipositivistas (que entendem o conhecimento como etéreo, que vai além dos estoques de conhecimento para compreender a vivência dentro do fenômeno em análise e o pesquisador é um observador imerso no fenômeno analisado). Com natureza humana entenda a relação entre os indivíduos e o ambiente (temos arbítrio? Criamos realidades ou somos ditados pelo meio ambiente?). No que concerne à natureza humana, existem os deterministas (que veem o ambiente, genética e epigenética como fatores que determinam o comportamento humano, portanto, o ser-humano é produto do meio ambiente) e os voluntaristas (que entendem o aspecto volitivo interno como determinante no comportamento humano, assim, os seres humanos são criadores e influenciam seu meio-ambiente, ao invés de serem determinados por ele). O plano metodológico versa sobre o método para aquisição do conhecimento (existe um método para aquisição do conhecimento?). Dentro da metodologia existem os nomotéticos (que defendem a importância do rigor científico, de basear pesquisas em métodos, protocolos, procedimentos sistemáticos e uso intenso de técnicas quantitativas) e os ideográficos (que defender só ser possível compreender o mundo social através da subjetividade de quem analisa, em um processo de imersão subjetiva do pesquisador no fenômeno, o que leva a um uso intenso de técnicas qualitativas). Esta problemática toca todos os campos de conhecimento humano, sendo possível classificar quase toda produção intelectual dentro desses planos, seja nos extremos ou entre eles, dentro de todo o espectro de suposições filosóficas possíveis relacionadas à natureza das ciências. O mérito de Burrell e Morgan com esta Figura 1, então, foi sistematizar os planos existentes, para classificar as teorias conflitantes acerca da teoria das organizações.

Figura 1 – Paradigmas, metáforas e as escolas de análise organizacional relaciona-

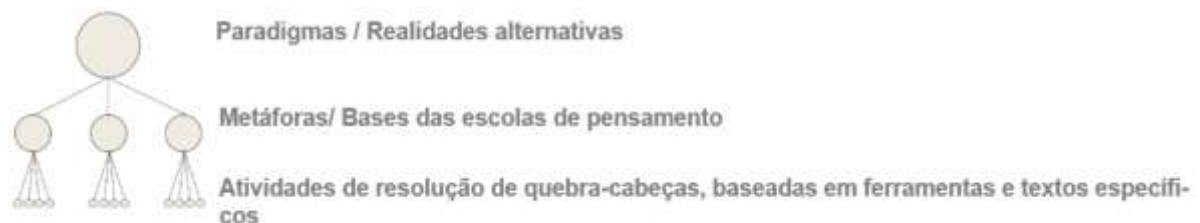


das.

Fonte: Morgan (2005).

Diante da Figura 1, “cada um desses quatro paradigmas” (o funcionalista, o interpretativista, o humanista radical e o estruturalista radical) “reflete uma rede de escolas de pensamento relacionadas, diferenciadas na abordagem e na perspectiva, mas compartilhando suposições comuns fundamentais sobre a natureza da realidade de que tratam” (Burrell; Morgan, 1979; Morgan, 2005; Santos, 2017a). Assim, eles ranqueiam os paradigmas, metáforas e resoluções específicas seguindo a ordem hierárquica ilustrada abaixo (Morgan, 2005, p. 60), na figura 2.

Figura 2 – Paradigmas, metáforas e a resolução de quebra-cabeças: três conceitos para se compreender a natureza e a organização da ciência social.



Fonte: Morgan (2005).

Além de Burrell e Morgan (1979) e Morgan, 2005), outros autores também despenderam nobres esforços para sistematizar as diversas e conflitantes teorias organizacionais. Merece especial menção ao trabalho de Reed (2006), autor que sintetiza as diversas teorias por meio das narrativas e problemáticas, dando especial enfoque para a dialética entre as correntes. Sob esta ótica, este autor resume as teorias, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Narrativas analíticas em análise organizacional.

Modelo de meta-narrativa interpretativa	Problemática principal	Perspectivas ilustrativas/ exemplos	Transições contextuais
Racionalidade	Ordem	Teoria das Organizações clássica, administração científica, teoria da decisão, Elhylor, Fayol, Simon	de Estado guarda-no-turno a Estado industrial
Integração	Consenso	Relações Humanas, neo-RH, funcionalismo, teoria da contingência/sistêmica, cultura corporativa, Durkheim, Barnard, Mayo, Parsons	de capitalismo empresarial a capitalismo do bem-estar
Mercado	Liberdade	Teoria da firma, economia institucional, custos de transação, teoria da atuação, dependência de recursos, ecologia populacional, Teoria Organizacional liberal	de capitalismo gerencial a capitalismo neoliberal
Poder	Dominação	Weberianos neo-radical, marxismo crítico-estrutural, processo de trabalho, teoria institucional, Weber, Marx	de coletivismo liberal a corporativismo negociado

Conhecimento	Controle	Etnométrodo, símbolo/cultura organizacional, pós-estruturalista, pós-industrialista, pós-fordista/ moderno, Foucault, Garfin- kel, teoria do ator-rede	de industria- lismo/ moder- nidade a pós- industrialismo/ pós-moderni- dade
Justiça	Participa- ção	Ética de negócios, morali- dade e OB, democracia industrial, teoria participa- tiva, teoria crítica, Haber- mas	de democra- cia repressiva a democracia participativa

Fonte: Reed (2006).

Além das divisões por paradigma Burrell; Morgan, (1979) e Morgan (2005) e por narrativa de Reed (2006), também se documenta esforços de organização cronológica das teorias e escolas de pensamento de Santos (2017a). Ver Quadro 2.

Nesta oportunidade, explicar cada um dos paradigmas e cada uma das teorias seria fugir do tema proposto – além de materializar uma superficialidade manualesca. Para maiores explicações, recomenda-se a leitura na íntegra dos materiais. O que aqui se pretende, entretanto, é apresentar os quadros e teorias gerais, dando-se uma visão global da área em estudo.

Assim, diante do quadro geral (*big picture*), foi selecionado e explicado apenas os pontos pertinentes ao presente artigo, para se contextualizar este estudo com as construções teóricas já existentes (e não explicar todas elas). Dito isso, dentro do paradigma de Burrell e Morgan (1979) cabe definir e melhor explorar o que seria o paradigma funcionalista – já que ele dialoga com as construções aqui propostas e valerá para uma consecutiva conexão entre Haidt e as teorias/metateorias já existentes.

Quadro 2 – Esquema Cronológico dos Estudos Ortodoxos da Administração

Século XIX	Antecedentes	Revolução Industrial (Adam Smith)
1900-1930	Escola Clássica	Administração Científica (Frederick Taylor)
		Teoria Geral da Administração (Henri Fayol)
		Teoria Burocrática das Organizações (Max Weber)
1940	Escola Comportamental	Movimento das Relações Humanas (Abraham Maslow, Douglas McGregor)
		Estudos de Hawthorne (Elton Mayo)
		Primeiras Teorias de Motivação e Liderança
1940-1950	Escola Quantitativa	Teoria da Matemática (Patrick Blackett)
		Pesquisa Operacional
		Teoria dos Jogos (John Von Neumann, Oskar Morgenstern)
1960	Escola Pragmática	Teorias Neoclássicas (Harold Kootz, Cyril O'Donnel)
		Administração por Objetivo (Peter Drucker)
1960-1990	Escola Moderna	Abordagem Sistêmica
		Abordagem Contingencial (Joan Woodward, Alfred Chandler Jr., Igor Ansoff, Michael Porter, Henry Mintzberg)
		Administração por Processos (William Edwards Deming)
		Excelência Administrativa (Robert Monks)
Século XXI	Perspectivas Contemporâneas	Teoria do Caos (Edward Lorenz)
		Teoria da Agência (Kathleen Eisenhardt)
		Teoria dos Custos de Transação (Oliver Williamson)
		Teoria da Dependência de Recursos (Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik)

Fonte: Santos (2017^a).

Assim, dando continuidade, define-se que o paradigma funcionalista (Burrell; Morgan, 1979, p. 61) compreende o conjunto de suposições filosóficas e sociológicas de algumas premissas, a seguir delineadas. No plano ontológico, o paradigma funcionalista presume em alguma medida o realismo. Ou seja, parte do pressuposto que a realidade existe; que é única e universal; que existe independentemente do indivíduo e pode ser mensurada com a utilização de medidas objetivas – portanto, os resultados individuais podem ser generalizados.

No plano epistemológico, o paradigma funcionalista presume em alguma medida o positivismo. Ou seja, presume que o conhecimento é algo real; que é fundamentado; que possui raízes empíricas, que depende do acesso ao estoque de construções científicas anteriores e que o pesquisador é um observador externo.

Acerca da natureza humana, o paradigma funcionalista presume em alguma medida o determinismo. Ou seja, presume que o ambiente, genética e epigenética são fatores que determinam o comportamento humano – portanto, o ser humano é produto

do meio ambiente. E enfim, no plano metodológico, o paradigma funcionalista presume em alguma medida a nomotética. Ou seja, defendem a importância do rigor científico e de basear pesquisas em métodos, protocolos e procedimentos sistemáticos – portanto, predomina o uso intenso de técnicas quantitativas. Desse modo, pode-se resumir o paradigma funcionalista como adepto (em alguma medida) ao realismo, ao positivismo, ao determinismo e à nomotética.

Os pesquisadores que assumem o paradigma funcionalista se posicionam – dentro do quadro sintético de Morgan, Figura 1 – no polo da “regulação” (ordem, ao sul) e negam a mudança radical (conflito, ao norte). Assim, dedicam-se na compreensão e aprimoramento do *status quo* vigente, a ordem social, a necessidade de satisfação, o consenso, a solidariedade, a integração social e a realidade (Burrell; Morgan, 1979; Morgan, 2005; Santos, 2017a).

Desse modo, veem que o caminho da mudança parte do incrementalismo, cuidando para se manter a ordem. Dentro do atual século XXI, este é o paradigma dominante nas construções de ciências sociais teóricas e ciências sociais aplicadas³. Assim, consubstancia-se um *zeitgeist*⁴ pragmático, científico (mas não cientificista, como será dito nos próximos 3 parágrafos), com aplicações de métodos das ciências naturais dentro das sociais, imerso em problemas e soluções de ordem prática, com foco em regulamentação e controle.

Entretanto, o paradigma funcionalista sofreu severas críticas/influências, tornando-o mais moderado. Duas grandes críticas/influências merecem menção. Decorrente da antiga tradição idealista alemã do pensamento social, a primeira crítica é para o uso do método científico das ciências naturais dentro das ciências humanas – sob o argumento de que “a realidade última do universo reside no ‘espírito’ ou na ‘ideia’ e não nos dados da percepção sensorial”⁵ (Burrell; Morgan, 1979, p. 7). Embora seja uma crítica antiga e pertinente, ela pode auxiliar a evitar o cientificismo, a evitar o

³ “The functionalist paradigm has provided the dominant framework for academic sociology in the twentieth century and accounts for by far the largest proportion of theory and research in the field of organisation studies. Its structure reflects the dominant influence of sociological positivism, as described in the previous section, fused at its junction with the interpretive paradigm with elements of German idealism” (Burrell; Morgan, 1979, p. 48).

⁴ “O termo ‘Zeitgeist’ é definido como o ‘ambiente geral intelectual, moral e cultural de uma época’ ou simplesmente o ‘espírito do tempo’. O termo ‘movimento’ implica simplesmente ‘mudança’ ou transição”. Assim, tido como “de origem alemã, possui o significado de espírito de uma época, sinais dos tempos, e passa a ser utilizado no final do século XVIII por Johann Gottfried Herder (1744-1803), um dos principais representantes do romantismo alemão”. (Fernando Spanholeto Conti, 2018, p. 11)

⁵ Em Tradução livre. Texto original: “The second intellectual tradition, that of ‘German idealism’, stands in complete opposition to this. In essence it is based upon the premise that the ultimate reality of the universe lies in ‘spirit’ or ‘idea’ rather than in the data of sense perception. It is essentially ‘nominalist’ in its approach to social reality. In contrast to the natural sciences, it stresses the essentially subjective nature of human affairs, denying the utility and relevance of the models and methods of natural science to studies in this realm” (Burrell; Morgan, 1979, p. 7)

extremo determinista e cientificista que aplica o raciocínio científico em matérias não mensuráveis, não verificáveis – e.g. os fenômenos sociais.

Hodiernamente, com as contribuições de Popper, o próprio método científico já se maturou: com o método hipotético-dedutivo⁶, foi superado o problema da regressão infinita causado pelo raciocínio indutivo mal aplicado (Popper, 1972, p. 41 e ss). Diz-se raciocínio indutivo mal aplicado, pois é utilizado em hipóteses e objetos incapazes de serem testados, levando a saltos cognitivos. Em outras palavras, o raciocínio indutivo mal aplicado permitia o uso do raciocínio científico indutivo (embrião do método científico hipotético-dedutivo) em objetos que não poderiam ser testados, comprovados ou reproduzidos. E, com isso, os efeitos mais deletérios poderiam ser notados nas questões sociais, que são por essência subjetivas, não mensuráveis, com experimentos e produções científicas de difícil ou impossível reprodução/réplica.

Atualmente, o paradigma funcionalista, mesmo se levado aos extremos do objetivo e do método científico, estará resguardado pelo limite do método científico hipotético-dedutivo, que impossibilita a aplicação do método científico (das ciências naturais) em campos onde ela não pode criar respostas confiáveis (por não ser mensurável, reproduzível ou por ter saltos cognitivos). Logo, por essas e outras razões, resta prejudicada a crítica da antiga tradição idealista alemã do pensamento social. E tal constatação é relevante, pois, as construções de Haidt (2020) foram todas produzidas dentro do método científico hipotético-dedutivo, usando-o como fundamento e legitimação para refutar pensamentos e grandes escolas de pensamento de outrora.

Já a segunda crítica/influência, fundamentada no marxismo clássico (pensamento característico do paradigma estruturalista radical), rejeita o funcionalismo sob a alegação de que o paradigma funcionalista é excessivamente conservador e incapaz de fornecer explicações e meios para a mudança social, a qual somente decorrerá do conflito, no caso, de classes (Burrell; Morgan, 1979, p. 27).

⁶ O antigo sistema científico pautado na lógica indutiva buscava criar enunciados gerais a partir de observações (do mundo real). Ou seja, neste antigo sistema, os pesquisadores buscavam justificar os enunciados sob tese através de experiências. Contudo, as experiências – por melhores que sejam – nunca serão capazes de dizer que sempre será aquilo, para todos os contextos e hipóteses. Logo, sempre será preciso fazer mais um teste, para mais uma situação, *ad infinitum*. Assim, o modelo de ciência sofria com essa necessidade de regressão infinita, contrastada com a possibilidade de tudo ruir caso se encontre uma situação na qual enunciado sob tese seja falso, como bem exemplifica o caso dos “cisnes negros” (Taleb, 2008). Já a proposta de Popper com a teoria do método hipotético-dedutivo (Popper, 1972, p. 41 e ss) é a criação de um sistema científico cujos enunciados científicos sejam suscetíveis a testes, por outras pessoas. E, só após o teste e escrutínio público feito por outros cientistas é que a premissa passaria a ser aceita. Dessa forma, percebe-se que neste modelo hipotético-dedutivo não se aceita como científico/verdadeiro os enunciados que não possam ser testados, reproduzidos, verificados – diferentemente do modelo antigo indutivo que aceitava como verdades saltos cognitivos não comprovados, só porque ainda não foram refutados e.g. “todos os cisnes são brancos”. Com o tempo, este sistema proposto por Popper prevaleceu, sendo hoje o paradigma metodológico para a produção científica e concepção do que é o método científico atual.

Entretanto, dentro deste longo debate sociológico entre as escolas de pensamento de teorias da ordem e as escolas de pensamento de teorias do conflito, as teorias da ordem prevalecem. A visão mais aceita, pela defesa da ordem, entende que o conflito (mudança social) é elemento da ordem (regulação): o conflito existe e prospera dentro da ordem (Burrell; Morgan, 1979, p. 16). Usando por analogia conceitos mais recentes, pode-se entender a ordem como antifrágil (Taleb, 2008, 2020), já que comporta dentro de si o conflito, utilizando-o para se aprimorar e incrementar. Logo, por essas e outras razões, do debate entre ordem e conflito a ordem prevaleceu – e a constatação disso é relevante, pois, a visão de Haidt (2020) é pela manutenção da ordem, se aproximando da sociologia da regulação.

Infelizmente, não seria possível contemplar todos os argumentos e paradigmas de Burrell e Morgan (1979) dentro do formato de um artigo, muito menos todas as metateorias sobre teoria das organizações e todas as Teorias de Base dos Estudos Organizacionais (em uma dissertação ou tese talvez isso fosse possível). Todavia, é factível e foi feita uma análise acerca do paradigma funcionalista; resumindo e atualizando o debate.

Neste tópico, viu-se como o paradigma funcionalista é a referência atualmente dominante nos estudos de ciências sociais. Além disso, foi destacado que os estudos formulados a partir deste paradigma assumem suposições filosóficas de tendência ao realismo, ao positivismo, ao determinismo e à nomotética. E, por fim, foram analisadas as principais críticas ao funcionalismo, e como tais críticas não se sustentam hoje.

3. ENTENDENDO J. HAITT E A “BIOLOGIZAÇÃO” DA ÉTICA E DA MORAL

No que concerne à “biologização”⁷ da ética e da moral, embora somente se tenha citado até o momento Jonathan Haidt, existem inúmeros outros pesquisadores que estudam e escrevem sobre fenômenos humanos pelo prisma científico⁸. Trata-se de uma tendência acadêmica de emprego do método científico hipotético-dedutivo em

⁷ O termo “biologização” se refere à transformação de estudos antes hermenêuticos/subjetivos em experimentos científicos/objetivos. Assim, por exemplo, a “biologização” faz com que estudos sobre a ética passem a ser analisados pela perspectiva biológica de “interpretação da atividade dos centros emocionais do cérebro” (Haidt, 2020, p. 70). Para Haidt, “essa ligação da filosofia, da biologia e da evolução seria um exemplo da ‘nova síntese’ que Wilson sonhava e que mais tarde iria chamar de consiliência - o ‘salto conjunto’ de ideias para criar um corpo unificado de conhecimento” (Haidt, 2020, p. 34).

⁸ Haidt, além de pesquisar, adquiriu notoriedade internacional ao publicar meta-análises da área de psicologia social em um formato mais acessível ao grande público, vendendo assim “a mente moralista”, um de seus Best-Sellers. Igual a ele (divulgando ciência em livros acessíveis, apresentando meta-análises através do prisma da biologização dos objetos das ciências humanas), temos Daniel Kahneman; Charles Duhigg; Jared Diamond; Yuval Noah Harari etc.

pesquisas e objetos estranhos às ciências naturais, pois tradicionalmente pertencentes às ciências humanas e tradicionalmente explorados com os métodos próprios das ciências sociais. Dentre estes objetos, pode-se citar a ética, moral, consciência, raciocínio, psicologia, sociologia, administração etc. Neste ínterim, nota-se que as ciências humanas vêm gradualmente se distanciando da filosofia (e seus métodos abstratos, subjetivos) para se aproximar das ciências naturais (e seus métodos concretos, objetivos), promovendo grande impacto positivo na construção de conhecimento dessas áreas (Rodrigo, 2007).

Todavia, cabe o cuidado para que não retornemos ao cientificismo. A objetividade e o método científico se revelam sim viáveis e desejáveis dentro das ciências humanas. Entretanto, a objetividade e cientificidade não devem possuir o caráter positivista que despreza a subjetividade (por entender incompatível com o conhecimento objetivo humano) – vide exemplo o anacronismo em tentativas recentes de classificar a psicanálise como pseudociência (Dunker; Iannini, 2023; Pasternak; Orsi, 2023). Ou seja, o ser humano não deve se cegar ao reconhecer apenas os conhecimentos decorrentes do método científico, ignorando as demais formas de conhecimento (Marconi; Lakatos, 2017, cap. 3).

Assim, é preciso que a objetividade e o método científico hipotético-dedutivo dialoguem sim com os métodos subjetivos, mas sem condenar “*a priori* toda e qualquer forma de subjetividade” (Rodrigo, 2007). Em outras palavras, quanto à *episteme*, é preciso admitir um pluralismo naturalista, ou outra das formas de pluralismo metodológico (Menna, 2021).

Tendo em vista este cuidado, conclui-se que a “biologização” pode sim acrescentar ao diálogo científico. Além disso, pode também refutar teorias e construções subjetivas, mas nunca deve ser utilizada como recusa apriorística e preconceito contra conhecimentos subjetivos adquiridos por outros métodos. Dito isso, passemos agora a analisar o cerne do artigo: resumir os conceitos psicológicos e sociológicos (sobre a moralidade) de Haidt; para, então, conectá-lo à Teoria das Organizações.

3.1. A INTUIÇÃO VEM PRIMEIRO, DEPOIS VEM O RACIOCÍNIO ESTRATÉGICO

A primeira grande conclusão técnica que Haidt chega, por ele batizada como o primeiro princípio da psicologia moral, é a assertiva de que **“intuições vêm antes, raciocínio estratégico depois”** (Haidt, 2020, p. 74). Em suas palavras:

O primeiro princípio da psicologia moral é Intuições vêm primeiro, de. pois vem o raciocínio estratégico. Em apoio a esse princípio, revisei seis áreas de pesquisa experimental demonstrando que:

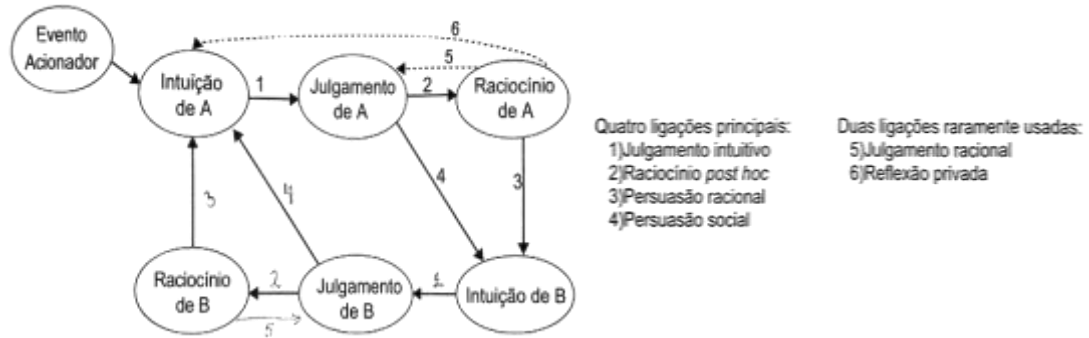
- a. Os cérebros avaliam de maneira instantânea e constante (como disseram Wundt e Zajonc).
- b. Julgamentos sociais e políticos dependem muito de flashes intuitivos rápidos (como demonstrou Todorov e seu trabalho com o IAT).
- c. Às vezes, nossos estados corporais influenciam nossos julgamentos morais. Cheiros e gostos podem tornar as pessoas mais críticas (assim como qualquer coisa que as faça pensar em pureza e limpeza).
- d. Os psicopatas raciocinam, mas não sentem (e são severamente deficientes no aspecto moral).
- e. Os bebês sentem, mas não raciocinam (e têm a semente da moralidade).
- f. As reações afetivas ocorrem no lugar certo, na hora certa do cérebro (como mostrado por Damasio, Greene e uma onda de estudos mais recentes).

E, para ilustrar sua forma de conceber a consciência humana, cria a metáfora de que a consciência é formada por um elefante e um ginete⁹. Assim, os processos cognitivos são por ele divididos naqueles baseados na razão (ginete) e naqueles baseados na intuição/emoção (elefante). Em suas pesquisas, conclui que a intuição (elefante) atua instantânea e constantemente, tendo influência maior do que se sabia até então. E, na contramão, o raciocínio pela razão (ginete) segue apenas os movimentos

⁹ Ginete é algo como um cavaleiro; no caso, que tenta guiar o elefante.

da intuição (elefante), dando às vezes apenas justificativas *post hoc*¹⁰ a decisões já feitas pela intuição. Esquematizando, então, tal raciocínio; Haidt propõe a seguinte esquematização do modelo intuicionista moral (ver Figura 3).

Figura 3 – Modelo intuicionista moral



Fonte: Haidt, 2001, p. 815, 2020, p. 49. Adaptado.

Estas conclusões impactam severamente no debate acerca do livre arbítrio (deterministas vs. voluntaristas). Sua teoria reconhece que as intuições controlam a maior parte da cognição, esvanecendo o aspecto volitivo interno ao mostrar o como ele não é determinante no comportamento humano. Assim, em sua teoria reconhece e predominância das intuições no processo decisório, ao mesmo tempo em que reconhece a presença e influência da razão nas intuições e nas decisões - o que também o afasta do determinismo radical.

Igual conclusão chega Kahneman (2012), quem prefere denominar tais processos cognitivos pelos termos de raciocínio rápido – a intuição, elefante – e raciocínio devagar – a razão, ginete. Além deles, diversos outros pesquisadores de menor fama

¹⁰ Não confunda justificativas *post hoc* com a falácia *post hoc*. As justificativas *posts hoc* são aquelas feitas após o a decisão ou o evento definidor. Não existiam anteriormente, durante o momento da tomada de decisão; somente passaram a existir após a decisão/evento ser confrontado ou contestado. Trata-se de uma desculpa ou justificativa para convencer, não para explicar o que de fato levou a tal decisão/evento. Vide dicionário de Cambridge, disponível em: < <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/post-hoc> >. Acesso em 19 de julho de 2024.

conduziram diversos outros estudos, cujas pesquisas e artigos foram citados por ambos (Haidt, 2020; Kahneman, 2012) e ajudaram a edificar a visão mais atual da consciência humana pela ótica das ciências naturais.

3.2. O QUE É A MORAL E DO QUE ELA É COMPOSTA?

Haidt entende que a moral não é uma figura única, não é homogênea. O que comumente se chama de moral, ele entende como sendo uma pluralidade de ideais e valores humanos variáveis de indivíduo para indivíduo. Assim, reconhece a diversidade moral entre culturas e indivíduos. Mas, na mesma, também não sucumbe ao relativismo moral. Desse modo, endossa a visão dos filósofos Hume e Isaiah Berlin, senão, veja-se:

Seus estudos biológicos comprovaram algo que Hume já falava: “a moralidade não tem a ver com a abstrata Natureza das Coisas”. Afinal, “é inteiramente relativa ao Sentimento ou ao Gosto mental de cada Ser particular; da mesma maneira que as Distinções de doce e amargo, quente e frio surgem do sentimento particular de cada Sentido ou Órgão”(Haidt, 2020, p. 122; Hume, 2009).

E, tal qual, Isaiah Berlin, Haidt (2020) rejeita o relativismo moral - a ideia de que todos os valores são igualmente válidos. Defende, por outro lado, que existe um conjunto finito de valores humanos respeitáveis que podem ser entendidos mesmo que não sejam universalmente compartilhados (Berlin, 2013; Haidt, 2020).

Assim, nota-se que ele adota e reforça estas noções filosóficas, admitindo uma multiplicidade moral fixa, mas não homogênea entre os indivíduos. Portanto, ele não define a moral, já que ela não é uma. O que ele sim define são os sistemas morais – da seguinte forma:

Sistemas morais são conjuntos interligados de valores, virtudes, normas, práticas, identidades, instituições, tecnologias e mecanismos psicológicos evoluídos que trabalham juntos para suprimir ou regular o interesse próprio e possibilitar sociedades cooperativas (Haidt, 2020, p. 34).

Ao analisar as respostas biológicas do homem para diferentes situações gatilho, Haidt concluiu (a partir da análise das suas e de outras pesquisas) que o ser humano responde intuitivamente a 6 tipos de eventos gatilho (Haidt, 2020). Em analogia, tal qual o paladar responde a cinco sabores base, a mente moral (intuitiva) responde a 6

“receptores gustativos morais universais”, a saber: cuidado/dano; justiça/trapaça; lealdade/traição; autoridade/subversão; pureza/degradação; liberdade/opressão.

Assim, supõe que seriam “adaptações a ameaças e oportunidades de longa data na vida social” (Haidt, 2020, p. 131). Eles servem para chamar a atenção das pessoas para certos tipos de evento (como crueldade ou desrespeito) e desencadear reações intuitivas instantâneas, talvez até emoções específicas (como simpatia ou raiva)” (Haidt, 2020, p. 131) – sendo tais reações intuitivas instantâneas essenciais para a sobrevivência.

Desse modo, sintetiza os 6 alicerces da moralidade como respondendo aos seguintes desafios adaptativos; gatilhos originais; gatilhos reais; emoções tipicamente desencadeadas e as virtudes a eles correlatos (Quadro 3):

	Cuidado/ Dano	Justiça/ Trapaça	Leal- dade/ Traição	Autori- dade/ Sub- versão	Pureza/ Degra- dação	Liberdade/ Opressão
<i>De- safio adap- tativo</i>	Proteger e cuidar dos filhos	Colher benefícios de parcerias mútuas	Formar coalisões coesas	Formar relacionamentos benéficos dentro das hierarquias	Evitar contaminantes	Manter sob controle indivíduos dominantes do grupo
<i>Gati- lhos origi- nais</i>	Sofri- mento, es- tresse ou necessi- dade ex- pressos pelo filho de alguém	Trapaça, cooperação, enganação	Ameaça ou desa- fio ao grupo	Sinais de dominância e submis- são	Resí- duos de produ- tos, pessoas doentes	Intimidação, coaçoão, opressão
<i>Gati- lhos reais</i>	Bebês fo- cas, perso-	Fidelidade conjugal, máquinas de venda	Times es- portivos, nações	Chefes, profissio- nais respei- tados	Ideias tabus	Restrições ilegítimas à li- berdade. Acúmulo e

	nagens fo- fos de de- senhos	quebradas, abuso da rede de pro- teção social			(comu- nismo, racismo	abuso de po- der político. Acúmulo de riqueza.
<i>Emo- ções Típi- cas</i>	Compai- xão	Raiva, grati- dão, culpa	Orgulho de grupo, ódio aos traidores	Respeito, medo	Repulsa	Raiva contra a opressão. Reatância (psicológica). Desejo de unir-se contra o opressor/ti- rano
<i>Virtu- des rele- van- tes</i>	Cuidado, gentileza	Equidade, justiça, con- fiabilidade	Lealdade, patrio- tismo, autossa- crifício	Obediência, deferência	Tempe- rança, casti- dade, devo- ção, lim- peza	Liberdade e autodetermi- nação, proteção das vítimas

Quadro 3 – Os seis alicerces da moralidade.

Fonte: Haidt, 2020, p. 132, 183 e seguintes. Adaptado.

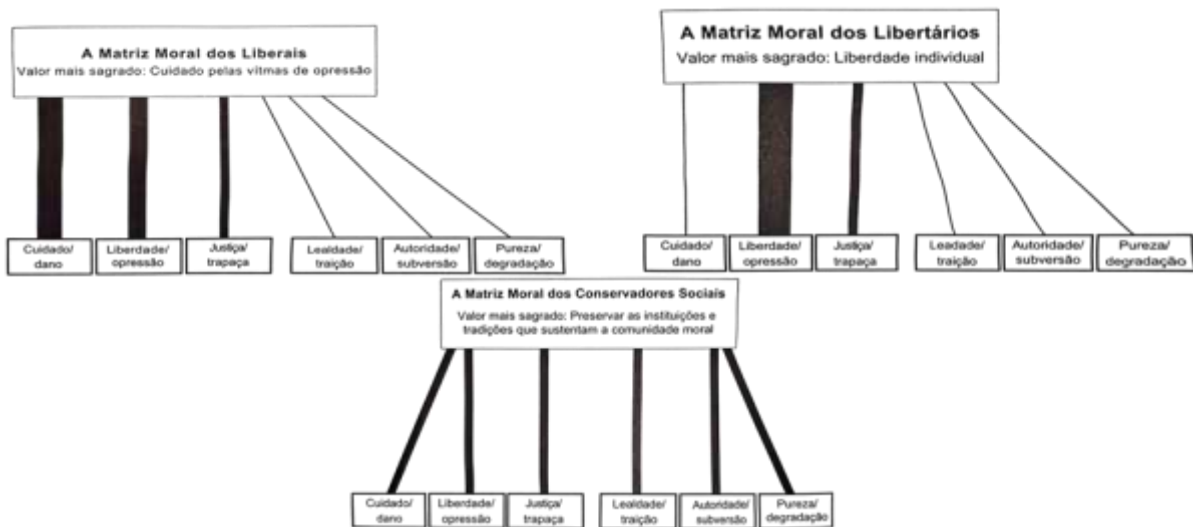
Tais alicerces morais, como dito, atuam principalmente na esfera cognitiva da intuição. Isso significa que tais alicerces manejam as emoções e intuições (elefante) para influenciar na ação individual. Como dito anteriormente, os raciocínios elaborados da razão (ginete) influenciam as ações (vide figura 3); mas não ditam os julgamentos e ações individuais. O que ocorre com tais alicerces morais é principalmente o manejo das emoções/intuições, mesmo que racionalmente (ginete alheio) seja provado o exato oposto (Haidt, 2020, p. 200).

Um grande exemplo disso é como os norte-americanos de zonas rurais e de classes trabalhadoras votam no Partido Republicano, “quando é o Partido Democrata que deseja redistribuir o dinheiro de maneira mais uniforme” (Haidt, 2020, p. 199) . Este fenômeno também ocorre no Brasil, normalmente designado agressivamente e

pejorativamente pelo termo “pobre de direita”. Seja nos EUA ou no Brasil, este fenômeno ilustra como as opiniões e decisões políticas individuais são principalmente guiadas pelos interesses morais (pelos alicerces morais, pelo elefante) e não necessariamente pelos seus interesses econômicos (pelos raciocínios estratégicos, pelo girafete).

Cada pessoa, naturalmente, pode responder mais ou menos a cada alicerce, assemelhando-se à ideia de espectro moral variável gradualmente. Assim, personalizar discursos, narrativas e argumentos para corresponder às variadas proporções de cada indivíduo pode ser o diferencial entre o convencimento ou não. Nestes esforços, Haidt identifica 3 grandes matrizes morais mais frequentes no espectro político, ao analisar como as pessoas respondem aos alicerces/gatilhos em função de suas opiniões políticas. Assim, resume divide as 3 grandes matrizes morais (liberais, libertários e conservadores) nas seguintes proporções morais (Figura 4).

Figura 4 – A matriz moral dos liberais, dos libertários e dos conservadores.



Fonte: (Haidt, 2020, p. 317, 321 e 326).

Desse modo, pelo exposto neste tópico, depreende-se que a moral é composta por 6 alicerces morais, responsáveis por ativar gatilhos morais e influenciar opiniões, decisões e julgamentos. Como será visto no tópico 4, tal conhecimento pode adquirir diversas funcionalidades, como convencer, persuadir, entender fenômenos sociais, moldar comportamentos indesejados e adaptar teorias/procedimentos importados de outros países para as proporções morais da população nacional.

3.3. A MORALIDADE AGREGA E CEGA (INTERRUPTORES DE COLMEIA)

“A moralidade agrega e cega. Ela, ao mesmo tempo que une a equipes ideológicas que lutam entre si como se o destino do mundo dependesse de o “nosso” lado vencer cada batalha. Isso cega ao fato de que cada equipe é composta de pessoas boas que têm algo importante a dizer”(Haidt, 2020, p. 335). Esse fenômeno ocorre, pois, “a maior parte da natureza humana foi moldada pela seleção natural operando ao nível do indivíduo” enquanto uma menor parte ao nível grupo (Haidt, 2020, cap. 9). Por isso, para Haidt “nós, seres humanos, temos uma natureza dupla - somos primatas egoístas que desejam fazer parte de algo superior e mais nobre que nós mesmos”, podendo ser manipulados por certas coisas que ativam tal instinto de pertencimento a algo superior (o que ele chama de interruptores de colmeia. Nas suas palavras:

Somos 90% chimpanzé e 10% abelha. Se considerarmos essa afirmação metaforicamente, os comportamentos que refletem o senso de grupo e de colmeia das pessoas farão muito mais sentido. É quase como se houvesse um interruptor em nossas cabeças que ativasse nosso potencial de nos tornar um único enxame quando as condições são apropriadas (Haidt, 2020, p. 237).

Por conseguinte, importa principalmente analisar os achados que indicam existir uma natureza coletivista humana, capaz de se manifestar mediante certos estímulos. Haidt defende a teoria de que “seres humanos são criaturas de colmeia condicionais. Tem-se a capacidade (sob condições especiais) de transcender o interesse próprio e nos concentrar (de forma temporária e extática) em algo maior que nós mesmos” (Haidt, 2020, p. 239) – o que ele chama de interruptores da colmeia. O autor entende que o “interruptor de colmeia é uma adaptação para tornar os grupos mais coesos e, portanto, mais bem-sucedidos na competição com outros grupos” (Haidt, 2020, p. 239). E, de modo mais útil e pragmático, existem situações nas quais é possível induzir artificialmente tal comportamento coletivista e não individualista, onde “eu” se torna “nós”.

Em apertada síntese, sem prejuízo de novos interruptores de colmeia que possam ser encontrados no futuro, Haidt (2020, p. 239) lista alguns estimuladores de comportamento coletivista, a saber:

- a. Exercícios físicos sincronizados em grupo (e.g.: marcha militar; falange macedônica etc.);
- b. Canto e dança coletiva (e.g.: rituais tribais, dança da fita etc.);
- c. Multidões, agregações de pessoas;
- d. Admiração pela natureza
- e. Drogas alucinógenas (e.g.: LSD, Ayahuasca etc.) – não recomendadas;
- f. Raves;
- g. Desastres naturais (com um líder não opressivo, de matriz moral não autoritária);
- h. Religião

Entretanto, ele mesmo reconhece o limite do comportamento coletivista, ao afirmar que “seria bom acreditar que nós humanos fomos criados para amar todos incondicionalmente. Bom, mas pouco provável do ponto de vista evolutivo”. Infelizmente, “o amor paroquial - o amor dentro dos grupos - amplificado pela semelhança, por um senso de destino compartilhado e pela supressão do parasitismo social pode ser o máximo que conseguiremos realizar” (Haidt, 2020, p. 262). Mesmo assim, mostra-se proveitoso explorar ao máximo tal comportamento coletivista.

3.4. CRIANDO UM DIÁLOGO ENTRE HAIDT E ALGUMAS TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Diante do quadro da sociologia da mudança radical – Figura 1 – elaborado por Burrell e Morgan (Burrell; Morgan, 1979; Morgan, 2005); é possível afirmar que os achados e teorias de Haidt acerca do comportamento humano em sociedade poderiam ser enquadrados dentro do paradigma funcionalista – explicado em detalhes no tópico 2.1. E, dentro do paradigma funcionalista, as ideias de Haidt podem ser alargadas ou aplicadas em outras construções teóricas já existentes no campo da teoria das Organizações. Neste tópico, está contido o motivo de Haidt ser funcionalista, ao passo em que se tentará acrescentar seus achados dentro das teorias organizacionais já existentes.

É possível se afirmar que Haidt é um autor funcionalista pois em seus estudos ele assume suposições filosóficas de tendência ao realismo; ao positivismo; ao determinismo e à nomotética – mesmo sem declarar expressamente isso. Diz-se realismo; pois, seus estudos partem do pressuposto de que a realidade existe, é única e universal – existindo independentemente do indivíduo e podendo ser mensurada através de métricas objetivas.

Diz-se positivista; pois, entende que o conhecimento é algo real, fundamentado, com raízes empíricas – partindo de construções anteriores e analisando externamente os indivíduos e sociedades. Diz-se (quase) determinista pois recusa a ideia de que o raciocínio pela razão molda a vontade, opinião e comportamento. Para ele, os fatores ambientais, genéticos e epigenéticos e moldam o raciocínio (pela intuição). Mas não chega ao extremo de ser determinista, pois reconhece que o raciocínio pela razão pode, mediante esforço e condições propícias, moldar a vontade, opinião e comportamento. E, por fim, diz ser nomotético, pois assume o rigor do método científico hipotético-dedutivo como direcionador para a verdade – sendo este o principal argumento contra as teorias ideográficas que ele refuta.

Acerca do debate da sociologia da regulação (ordem vs. conflito), Haidt não traz declarações expressas. Contudo, supõe-se que se posicionaria em defesa da ordem. Suas pesquisas e teorias buscam reduzir o conflito social e o maniqueísmo moral, assim, tem fim último na coesão e consenso como meios de integração e manutenção da ordem social.

Também é possível entender que as ideias de Haidt se localizam dentro da metáfora do pluralismo organizacional. O pluralismo, nas teorias das organizações, refere-se à visão das organizações como uma “pluralidade de interesses e uma pluralidade de detentores do poder” (Morgan, 2002, p. 213), onde grupos se formam em conjuntos de subsistemas inter-relacionados, competindo e contribuindo entre si. Para Morgan (2002), as instituições inovadoras se baseiam em equipes e grupos de trabalho auto-organizado. E, neste tom, Haidt também reconhece que a compartimentalização em grupos e a concorrência entre equipes como importantes elementos para aumento da coesão organizacional (Haidt, 2020, p. 256). Neste sentido, diz expressamente o seguinte:

Crie concorrência saudável entre equipes, não indivíduos. Como afirmou McNeill, os soldados não arriscam suas vidas pelo país ou pelo exército; eles fazem isso por seus companheiros no

mesmo esquadrão ou pelotão. Estudos mostram que a competição intergrupos aumenta muito mais o amor pelo grupo interno do que a aversão ao grupo externo. As competições intergrupos, como rivalidades amigáveis entre divisões corporativas ou competições esportivas internas, devem ter um efeito positivo real sobre a sobrevivência e o capital social. Mas colocar indivíduos uns contra os outros em uma competição por recursos escassos (como bônus) destruirá o senso de colmeia, a confiança e o moral (Haidt, 2020, p. 256).

Quanto à estrutura de referência da ação, é possível se afirmar que Haidt dialoga reforçando e refutando Talcott Parsons. Por um lado, enfraquece sua teoria voluntarista da ação, pelas razões já apresentadas acima acerca da influência das intuições no voluntarismo (fazendo com que deixe de ser tão voluntário). Entretanto, por outro lado, ele também reforça a visão de Parsons (e de Luhmann) sobre como “os elementos morais ou normativos são considerados (...) como constituindo estruturas ou sistemas”. Ao tempo em que “esses sistemas têm preeminência sobre os agentes individuais, devido aos padrões supraindividuais que os compõem”. Desse modo, ambos entendem que “é apenas por meio das ações dos agentes que os sistemas se delinham e ganham corpo”(Regatieri, 2019, p. 193), adquirindo a capacidade de gerar intuições e influenciar comportamentos.

A escola quantitativa dos estudos ortodoxos da Administração, mais especificamente a teoria da matemática de Patrick Blackett (escola quantitativa), entende possível tomar decisões puramente racionais (anulando a intuição) através do uso de modelos matemáticos, quantitativos, análises estatísticas e uma tomada de decisão estatística.

Entretanto, Haidt refuta a ideia de decisão puramente cartesiana e racional, já que comprova biologicamente que a decisão humana ocorre ao nível da intuição, enquanto a razão traz justificativas *post hoc* às decisões já tomadas anteriormente (Haidt, 2020, cap. 4), como já explicado no tópico 3.1. Não por menos, diz que “o culto à razão [...] é uma ilusão” (Haidt, 2020, p. 98) e “quem valoriza a verdade deve parar de adorar a razão. Todos nós precisamos examinar as evidências com frieza e cuidado e encarar o raciocínio pelo que ele é”(Haidt, 2020, p. 95). Apesar de os dados e a imparcialidade serem importantes para munir o administrador de elementos para

tomada de decisão instruída, os números não decidem por si só: a forma como se gera e interpreta tais informações passa pelo abismo da intuição, impossibilitando a neutralidade.

Negar e ignorar a intuição é também não enxergar a grande responsável pelo processo cognitivo decisório. Portanto, a teoria da matemática seria apenas formas elaboradas e complexas para justificar e legitimar a tomada de decisão emocional e intuitiva já feita inconscientemente (que não se subordina à razão).

Seguindo este mesmo raciocínio de refutação da absoluta racionalidade, Haidt também abala a Teoria dos Jogos de John von Neumann e Oskar Morgenstern (2004). A teoria dos jogos, em uma abordagem matemática cartesiana, analisa as interações estratégicas entre agentes racionais, a fim de entender e prever comportamentos em situações nas quais os resultados dependam das ações de múltiplos participantes, onde todos buscam maximizar racionalmente seus próprios ganhos. Entretanto, a teoria só funciona se todos tomassem decisões racionais em busca do interesse próprio, o que normalmente denominam como *Homo economicus*, o que não é a verdade.

Seria preciso maturar a teoria dos jogos para que fosse considerado também as decisões de ordem moral, intuitiva e social – uma teoria onde se considerasse o desejo de satisfazer as intuições morais dos indivíduos da mesma forma que se considerasse a racionalidade pura em prol do interesse individual. Para ilustrar este raciocínio, Haidt usa como exemplo os experimentos feitos pelos economistas Ernst Fehr e Simon Gächter (2002 apud Haidt, 2020, p. 192): “em um experimento clássico”, tais pesquisadores pediram a estudantes suíços que jogassem um jogo de interações entre jogadores onde as escolhas racionais do *Homo economicus* são claras. Mas nele as pessoas suportavam prejuízos contra seus interesses pessoais para satisfazer seus interesses morais. E, além deste jogo, igual noção se aplica para a explicação sobre “pobre de direita” apresentada no tópico 3.2.

Na escola moderna dos estudos ortodoxos da Administração, a abordagem Sistêmica preconiza que a Organização – tal qual um sistema – é um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente, de modo que a combinação dos subsistemas promove uma sinergia (Motta, 1971). E, nesta ótica, Haidt pode contribuir acrescentando mais um nível de subsistema organizacional: os sistemas morais – no molde descrito no tópico 3.1.

Por conseguinte, analisando a Teoria Contingencial, subproduto da abordagem sistêmica (Guerra, 2007, p. 20), nota-se que ela foi reforçada com os estudos de

Haidt. A Teoria da Contingência pressupõe que as condições do ambiente são as responsáveis pelas transformações no interior das organizações (Guerra, 2007, p. 21; Morgan, 2002, p. 63 e 64) – e a teoria intuicionista de Haidt demonstra como a moral/intuição é uma das formas pelas quais o ambiente condiciona mudanças ao nível individual (e por consequência ao nível social). Desse modo, a teoria intuicionista de Haidt pode contribuir ao apresentar a necessidade de também se adaptar, ajustar e contingenciar as práticas de gestão em função das variantes morais, para trabalhar ameaças e virtudes morais, sempre analisando o caso concreto da matriz moral dos administradores e administrados. “A administração precisa preocupar-se, acima de tudo, em atingir alinhamentos e bons ajustamentos” (Morgan, 2002, p. 64), e o intuicionismo moral de Haidt pode ajudar nisso.

A Teoria da Agência, por sua vez, analisa o conflito entre o agente (gestor) e o principal (acionistas, donos), bem como o conflito entre acionistas (minoritários e majoritários) - já que é possível que tenham interesses opostos (Lobo, 2022, p. 58). Assim, por meio de boas práticas de governança, tentam identificar e alinhar ao máximo os interesses dentro da alta gestão da corporação (Cruz; Gileá, 2021, p. 17). E, guardando as devidas proporções, dentro da baixa gestão a mesma lógica de alinhar interesses (às vezes opostos) toma forma através da liderança transformacional, entendida como um modo de gestão onde o líder assume como de “alta prioridade o relacionamento com seus subordinados demonstrando consideração individualizada no atendimento de suas necessidades de capacitação, conquista, autoeficácia aprimorada e crescimento pessoal” (Dias; Rocha; Grangeiro, 2022, p. 481).

E, seguindo esta lógica de identificar e alinhar ao máximo os interesses dentro das Organizações; Haidt vê na liderança transformacional – e por tabela a governança – uma forma de liderança que pode ativar gatilhos coletivistas – interruptores de colmeia (Haidt, 2020). Ele entende que não faz tanto focar em liderança analisando apenas suas formas e motivos – sob a luz dos novos achados encontrados através dessa biologização (Haidt, 2020; Van Vugt; Hogan; Kaiser, 2008; Vugt; De Cremer; Janssen, 2007). Para uma organização mais coesa, é preciso também analisar o porquê de os trabalhadores obedecerem. E, movido por esta pergunta, Haidt vai muito além das justificativas reducionistas (e.g.: porque querem o salário). Ele busca no instinto coletivista humano as raízes mais profundas da coesão e do trabalho em grupo supraindividual – sendo capaz até de identificar situações gatilho e motivos, como visto neste artigo. Sobre este tema, Haidt diz:

“Por outro lado, uma organização que tira proveito de nossa natureza de colmeia pode instigar orgulho, lealdade e entusiasmo entre seus funcionários e depois monitorá-los de longe. Essa abordagem da liderança (às vezes chamada liderança transformacional) gera mais capital social - os vínculos de confiança que ajudam os funcionários a realizar mais trabalho a um custo menor do que os funcionários de outras empresas. Funcionários de colmeia trabalham mais, se divertem mais e são menos propensos a abandonar ou processar a empresa. Ao contrário do *Homo economicus*, eles são realmente jogadores de equipe.

O que os líderes podem fazer para criar organizações mais influentes? primeiro passo é parar de pensar tanto em liderança. Um grupo de estudiosos usou a seleção multinível para pensar sobre o que realmente é a liderança. Robert Hogan, Robert Kaiser e Mark van Vugt argumentam que a liderança só pode ser entendida como o complemento da disposição de cooperar. Focar apenas na liderança é como tentar entender como bater palmas estudando apenas a mão esquerda. Eles apontam que a liderança não é nem mesmo a "mão" mais interessante a se estudar na equação; não é difícil entender por que as pessoas querem liderar. O verdadeiro enigma é por que as pessoas estão dispostas a obedecer” (Haidt, 2020, p. 254 e 255)

E, “usando essa estrutura evolutiva”, sob a perspectiva da biologização das organizações; Haidt extrai algumas lições pontuais para tornar uma organização “mais feliz, produtiva e com senso de colmeia”, criando ambientes que desloquem “os seletores de todos um pouco mais perto da posição colmeia” (Haidt, 2020, p. 255). São eles:

Reforce a semelhança, não a diversidade. Para criar uma colmeia humana, você precisa fazer com que todos se sintam como uma família. Portanto, não chame atenção para diferenças raciais e étnicas; torne-as menos relevantes, reforçando a semelhança e celebrando os valores compartilhados e a identidade

comum do grupo. Muitas pesquisas em psicologia social demonstram que as pessoas são mais calorosas e mais confiantes em relação a indivíduos que se parecem, se vestem, falam como elas ou até mesmo que compartilham de seu primeiro nome ou data de aniversário. Não há nada de especial na raça. Você pode fazer com que as pessoas se importem menos com a raça, diluindo as diferenças raciais em um mar de semelhanças, objetivos compartilhados e interdependências mútuas.

Explore a sincronia. Pessoas que se movem juntas sinalizam: 'Somos um, somos uma equipe; veja como somos perfeitamente capazes de empregar a intenção compartilhada de Tomasello'. Corporações japonesas como a Toyota começam seus dias com exercícios sincronizados em toda a empresa. Grupos se preparam para a batalha - na guerra e nos esportes - com hinos e movimentos ritualizados. (Se quiser ver um exemplo impressionante no rugby, procure 'All Blacks Haka' na internet.) Se pedir às pessoas que cantem uma música juntas, ou que marchem, ou simplesmente batam na mesa em sincronia, isso fará com que elas confiem mais umas nas outras e estejam mais dispostas a se ajudar, em parte porque se sentem mais parecidas entre si. Se achar muito esquisito pedir a seus funcionários ou colegas de grupo que façam ginástica sincronizada, talvez você possa apenas tentar fazer mais festas que envolvam dança ou karaokê. A sincronia gera confiança.

Crie concorrência saudável entre equipes, não indivíduos. Como afirmou McNeill, os soldados não arriscam suas vidas pelo país ou pelo exército; eles fazem isso por seus companheiros no mesmo esquadrão ou pelotão. Estudos mostram que a competição intergrupos aumenta muito mais o amor pelo grupo interno do que a aversão ao grupo externo. As competições intergrupos, como rivalidades amigáveis entre divisões corporativas ou competições esportivas internas, devem ter um efeito positivo real

sobre a sobrevivência e o capital social. Mas colocar indivíduos uns contra os outros em uma competição por recursos escassos (como bônus) destruirá o senso de colmeia, a confiança e o moral.

Além destas lições, também recomenda que os líderes construam “uma matriz moral baseada de alguma forma nos alicerces da Autoridade”, Liberdade e Lealdade. Autoridade para legitimar a sua própria autoridade. Liberdade “para garantir que os subordinados não se sintam oprimidos e não queiram se unir para se opor a um macho alfa intimidador”. E, sobretudo “o alicerce da Lealdade, uma resposta inata que evoluiu para responder ao desafio de formar coalizões coesas” (Haidt, 2020, p. 255).

Por fim, apelando para uma necessidade acadêmica abstrata, o ensino e a pesquisa sobre a “biologização” da ética e da moral aplicado ao campo da administração está afinado com as perspectivas contemporâneas da administração. Afinal; permite que os estudos atuais “sejam orientados para observar, descrever e explicar os fenômenos, porventura existentes na gestão social, estatal e empresarial”; bem como fazem com que o “ensino e a pesquisa no campo da administração não fiquem restritos a um único modelo de sociedade e visão de mundo”(Santos, 2017b). Este prisma interpretativo em comento é especialmente disruptivo ao desafiar a noção de racionalidade pura – tão popular dentre os Administradores (talvez uma herança do racionalismo clássico e das escolas quantitativas).

Diante do exposto neste capítulo, vimos que os achados de Haidt dialogam intensamente com diversas teorias organizacionais, como: o paradigma funcionalista; o pluralismo organizacional; a estrutura de referência da ação; as escolas quantitativas; a teoria dos jogos; a abordagem sistêmica; a teoria contingencial; a teoria da agência; liderança transformacional e muitas outras teorias não puderam ser mencionadas devido ao escopo diminuto do formato de artigo.

4. CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que Haidt e outros estudos sob a perspectiva da biologização das ciências sociais podem contribuir com a Teoria das Organizações.

Verifica-se uma tendência acadêmica de crescente valorização e aplicação do método científico (experimentos científicos de cunho objetivo) dentro das ciências humanas, antes marcada pela predominância de estudos hermenêuticos subjetivos. Esta tendência científica, por vezes denominada como “biologização”, faz com que estudos sobre a ética passem a ser analisados pela perspectiva biológica de “interpretação da atividade dos centros emocionais do cérebro” (Haidt, 2020, p. 70). E, da mesma forma, faz com que estudos sobre organizações analisem os elementos biológicos da moralidade e da coesão social – usando instintos humanos inatos e intuitivos para aprimorar agrupamentos sociais modernos.

Como visto neste trabalho, Haidt pode auxiliar a criar uma nova conexão interdisciplinar entre a filosofia, a biologia, a psicologia e a sociologia. Trata-se de um salto conjunto “de ideias para criar um corpo unificado de conhecimento”, algo que ele chama de “nova síntese”, ou “consiliência” (Haidt, 2020, p. 34). E, dando um passo seguinte, este artigo propõe o uso dos estudos de Haidt (sobre as ciências sociais) dentro do campo das ciências sociais aplicadas – mais especificamente na Teoria das Organizações (Administração).

Ao final, concluiu-se que Haidt, mediante adaptação, poderia ser inserido dentro do paradigma funcionalista de Morgan. Suas ideias dialogam com teorias organizacionais, como: a estrutura de referência da ação; a escola quantitativa; a teoria dos jogos; a teoria sistêmica; a teoria contingencial; a teoria da agência; a governança e a liderança transformacional. E, mais importante ainda, ele rompe com a tradição organizacional de estudar agrupamentos modernos pela ótica da liderança, ao propor se estudar o liderado: por que se deixam guiar? por que se juntam em grupos? Quais mecanismos aumentam o impulso coletivista? como usar gatilhos reais para unir pessoas em prol de algo supraindividual? (ao invés de apenas preocuparem-se com seus problemas individuais).

Em sua obra – e neste artigo – foi apresentado como a teoria de Haidt tenta responder tais perguntas. No seu entendimento, o ser humano se agrega por instinto; opina e julga através de intuições morais; elege, mantém ou mata líderes através de um raciocínio intuicionista moral. E, não menos importante, seus estudos encontraram alguns gatilhos morais que podem ativar respostas morais específicas – tendo múltiplas aplicações possíveis.

Pelo exposto, convida-se à reflexão acerca da necessidade de se criar e alimentar uma nova teoria organizacional sob o prisma da biologização e focada nas razões

inatas pelas quais os humanos se juntam em organizações. Sistematizando tais estudos e abordagens, emergirá um horizonte de possibilidades para a criação consciente, artificial e eficiente de superorganismos (grupos supraindividuais); aumentando-se assim a coesão, pertencimento e coletivismo dentro das organizações.

No bojo deste artigo não foi possível explorar em detalhes muitas outras possibilidades decorrentes da perspectiva da biologização da teoria das organizações. Exemplo disso, é como criar argumentos e narrativas morais/emocionais personalizados, superando construções racionais ou agregando em um plexo argumentativo: a) como usar Haidt para modelar o discurso ao receptor usando as características e gatilhos do Quadro 3; b) o fenômeno de organizações que se aproximam de religiões. Caso do Crossfit. Haidt explica como apelam para a intuição através de *storytelling*, relatos históricos, citações ancestrais, enaltecimento de visionários, fomento de vínculos de amizade dentro das instituições etc. Este modelo assemelha-se muito com o das religiões. E, curiosamente, nota-se que algumas organizações vivem uma convergência evolutiva para o formato de religião, que é o caso de Coachs e do Crossfit. Seria o caso de as organizações diversas poderem explorar tais ferramentas para aumentar a coesão interna das organizações (sem criar grandes distorções); c) como se subvaloriza o efeito halo. É preciso que os administradores tenham maior autoconsciência sobre como a beleza, atratividade, carisma e os estereótipos fomentam desejo, confiança e aceitação. Sendo necessário conhecê-lo para usá-lo ou evitá-lo.

Vide caso dos CEOs estadunidenses que (em uma sociedade que supervaloriza a altura masculina) são todos grandes, em uma proporção muito acima da média nacional de altura. A mesma lógica se aplica ao machismo para grandes cargos. Um grande exemplo na justiça brasileira é como o 1º grau recursal é dominado pelo público feminino (são as mulheres que mais passam em concursos); mas, embora tal comprovação de grande capacidade do gênero, ocupam poucas vagas nas segundas instâncias ou cortes superiores; d) a demora até a decisão reduz a influência de emoções, intuições e preconceitos (Haidt, 2020, p. 73); e) também como cheiros e higiene interferem em decisões éticas e morais (Haidt, 2020, cap. 3). O mau-cheiro leva a opiniões morais com maior repulsa; Bons cheiros, a maior simpatia e flexibilidade. Estimular que lavem as mãos faz com que ajam e julguem de forma mais moral e “certinha”. Hipótese: uma propaganda subliminar higienista traria impactos positivos com incremento da quantidade e qualidade de decisões mais éticas e morais (em algo como um compliance subliminar)? f) combinar ou antagonizar matrizes morais para

estimular ou desestimular a agregação e cegueira interna de um grupo. Separar matrizes morais para segregar núcleos da organização que não deveriam se tornar íntimos e amigos (por ex.: execução e auditoria; seguranças e trabalhadores). Ou, selecionar e inculcar uma matriz moral única para se gerar coesão e cegueira. Vide do exército, período de internato; e igreja, período de seminário e, por fim; g) diagnóstico de quais práticas mais estimulam a tribalização e concorrência (saudável) entre grupos de uma mesma organização – para aumento da competitividade e coesão.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. F. G. de. **Zoon Politikon: a condição natural da autoridade**. 2012. - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- BARNARD, C. I. **Functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938. Disponível em: <https://dn790003.ca.archive.org/0/items/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2024.
- BERLIN, I. **The Power of Ideas**. New Jersey: Princeton University Press, 2013. Disponível em: <https://annas-archive.org/md5/525952115f8ca97fd7fc82590dd37c04>. Acesso em: 18 jul. 2024.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. 1. ed. London and New York: Routledge, 1979. v. 1 Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/plugin-file.php/5583610/mod_resource/content/2/%28Routledge%20Revivals%29%20Gibson%20Burrell%2C%20Gareth%20Morgan%20-%20Sociological%20Paradigms%20and%20Organisational%20Analysis_%20Elements%20of%20the%20Sociology%20of%20Corporate%20Life-Routledge%20%282019%29.pdf. Acesso em: 15 jul. 2024.
- CHANLAT, J.-F. Modos de Gestão, saúde e segurança no trabalho. *In*: RECURSOS HUMANOS E SUBJETIVIDADE. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 118–128.
- CRUZ, A.; GILEÁ, J. **Governança Corporativa e pequenos negócios**. 1. ed. Salvador: Mente Aberta, 2021.

- DAFT, R. L. **The leadership experience**. [S. l.: s. n.], 2014. Disponível em: <https://pengalamanpangayoman.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/10/leadership-experience-2008.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2024.
- DIAMOND, J. M. **Armas, germes e aço: os destinos das sociedades**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.
- DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. da R. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 478–498, 2022.
- DUNKER, C.; IANNINI, G. **Ciência pouco é bobagem: por que psicanálise não é pseudociência**. 1. ed. [S. l.]: Ubu Editora, 2023.
- ETZIONI, A. **Modern Organizations**. Inkles, Alexed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1964. Disponível em: <https://archive.org/details/modernorganizati00etzi/mode/2up>. Acesso em: 21 jul. 2024.
- FERNANDO SPANHOLETO CONTI, T. **Uma análise do movimento Zeitgeist**. 2018. - Universidade Estadual de Campinas, Limeira, SP, 2018.
- GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- Haidt, J. **A Mente Moralista: porque pessoas boas são segregadas por política e religião**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. v. 1
- Haidt, J. The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. **Psychological Review**, [s. l.], v. 108, n. 4, p. 814–834, 2001.
- HOBBS, T. **Leviatã**. São Paulo: Marins Fontes, 2003.
- HUME, D. **Tratado da natureza humana**. 2. ed. São Paulo: Unesp, 2009-. ISSN ISBN-10: 8571399018 ; ISBN-13: 978-8571399013.
- KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- FIGUEIREDO, L. V. **Lições de direito econômico**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

- LOBO, L. S. **Organizações do terceiro setor, fundamentos de governança e o financiamento privado: um estudo de caso na cidade do Salvador/Bahia**. 2022. - Universidade Salvador (UNIFACS), Salvador, 2022. Disponível em: <https://tede.unifacs.br/tede/bitstream/tede/813/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20LIS-LANE%20SANTIAGO%20LOBO.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2024.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. *In*: HANDBOOK DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. 1. ed. [S. l.]: Atlas, 2001. v. 2, p. 31–60.
- MENNA, S. H. O Método e a distinção entre as Ciências Naturais e Ciências Humanas. **PROMETHEUS**, [s. l.], v. 37, 2021.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <https://mktadm.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/08/imagens-da-organizacao3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2024.
- MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://annas-archive.org/md5/e8611fb4753de087f21eee1f5eec2aa5>. Acesso em: 21 jul. 2024.
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 58–71, 2005. Disponível em: <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37103>. Acesso em: 15 jul. 2024.
- MOTTA, F. C. P. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 17–33, 1971. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/LC3g5RvC3LZtzCwGnRTBnZC/?lang=pt>. Acesso em: 21 jul. 2024.
- NEUMANN, J. von; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**. United Kingdom: Princeton University Press, 2004. Disponível em: <https://annas-archive.org/md5/060c5193bbb832f01c14527bb2aedd3f>. Acesso em: 21 jul. 2024.
- PASTERNAK, N.; ORSI, C. **Que bobagem!: pseudociências e outros absurdos que não merecem ser levados a sério**. [S. l.]: Editora Contexto, 2023.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica**. 1. ed. São Paulo: Editora Pensamento Cultrix, 1972. Disponível em: [https://www.ppgfil.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/Processo%20Seletivo/2019.2/POP-PER,%20K.%20\(1972\)%20A%20l%C3%B3gica%20da%20pesquisa%20cient%C3%ADfica.pdf](https://www.ppgfil.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/Processo%20Seletivo/2019.2/POP-PER,%20K.%20(1972)%20A%20l%C3%B3gica%20da%20pesquisa%20cient%C3%ADfica.pdf). Acesso em: 15 jul. 2024.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. *In*: HANDBOOK DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. v. 1, p. 61–98.

REGATIERI, R. P. Teoria da ação e teoria de sistemas em Talcott Parsons e Jürgen Habermas. **Estudos de Sociologia, Recife**, [s. l.], v. 2, n. 25, p. 189–212, 2019.

RODRIGO, L. M. A questão da cientificidade das ciências humanas. **Pro-Posições (UNICAMP)**, Campinas, v. 18, n. 1, p. 71–77, 2007. Disponível em: <https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/2402/52-dossie-rodrigolm.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2024.

SANTOS, E. L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 209–228, 2017a.

SANTOS, E. L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 209–228, 2017b.

TALEB, N. N. **A lógica do Cisne Negro**. 1. ed. [S. l.]: Best Seller, 2008. v. 1

TALEB, N. N. **Antifrágil: Coisas que se beneficiam com o caos**. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2020.

VAN VUGT, M.; HOGAN, R.; KAISER, R. B. Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons From the Past. **American Psychologist**, [s. l.], v. 63, n. 3, p. 182–196, 2008.

VUGT, M. Van; DE CREMER, D.; JANSSEN, D. P. **Gender Differences in Cooperation and Competition The Male-Warrior Hypothesis**. [S. l.: s. n.], 2007.