

Aula 8 – A Organização como Corpo: O Corpo de Cristo

Disciplina: Filosofia e Antropologia da Admin/Comex da UMESP

Professor: Dr. Plínio Marcos Tsai

Resumo

Esta aula investiga a metáfora paulina do Corpo de Cristo (*Soma Christou*) em 1Coríntios 12 à luz da Filosofia da Teoria de Rede Inter-relacional (TSAI, 2024). Demonstramos que tal metáfora não é meramente ilustrativa, mas ontológica, expressando uma visão relacional da organização radicalmente oposta tanto ao modelo da organização-máquina quanto ao da organização-sistema. A análise fundamenta-se nos princípios indianos da vacuidade (*śūnyata*), da mútua determinação (*pratīyasamutpāda*), da superimposição (*samāropa*) e das duas verdades (*satyadvaya*), bem como nos princípios chineses do fluxo relacional (*tao*), da não-ação do fluir livre (*wuwei*) e da oposição complementar (*yin-yang*), culminando no princípio da interfusão (*yuán róng*) (TSAI, 2024). Na crítica à organização-máquina, utilizamos as obras de Taylor (1995) e a interpretação de Ferraro (2016) sobre o tetralema para denunciar a fragmentação do corpo do trabalhador. Na crítica à organização-sistema, recorremos a Luhmann (1995) e ao conceito de autopoiese, contrapondo-o à visão paulina. A metáfora da rede de joias, extraída do *Avatamsaka Sutra* na tradução de Cleary (1993) e analisada por Cook (1977) e Guo (2010), serve como imagem central da interdependência total. Por fim, extraímos consequências para o desenho organizacional: hierarquia subordinada à mutualidade, especialização sem fragmentação e o necessário lugar dos membros chamados incorretamente de "mais fracos".

1. Introdução: Da Corporeidade Individual ao Corpo Organizacional

Nas exposições anteriores, investigamos o conceito paulino de *soma* (corpo) como pessoa em relação, em contraposição às visões gregas que o reduziam a túmulo (Platão), matéria (Aristóteles) ou parte do cosmos (estoicismo). Vimos que Paulo revoluciona a compreensão do corpo ao afirmar que ele é templo do Espírito Santo (1Cor 6,19) e sacrifício vivo (Rm 12,1) (BÍBLIA, 2002). A Filosofia da Rede Inter-relacional (TSAI, 2024), com seu princípio da interfusão (*yuán róng*), permitiu-nos compreender o corpo como nó de relações, vazio de substância última e aberto à infinita riqueza de suas determinações relacionais.

Nesta exposição, elevamos a reflexão do nível individual ao nível organizacional. A pergunta que nos guia é: se o corpo de cada pessoa é templo e testemunho (sacrifício) vivo, o que ocorre quando Paulo aplica a mesma metáfora do corpo à comunidade eclesial? Em 1Coríntios 12, Paulo desenvolve uma analogia que não é meramente ilustrativa, mas ontológica: a organização (a igreja, mas por extensão qualquer comunidade de trabalho) é um corpo, e este corpo é o próprio Cristo (*Soma Christou*). Como veremos, esta metáfora contém princípios para repensar a organização contemporânea, especialmente quando lida à luz da Filosofia da Rede Inter-relacional (TSAI, 2024).

O objetivo desta exposição é: (1) analisar filosoficamente 1Coríntios 12, demonstrando o caráter ontológico da metáfora; (2) criticar os modelos organizacionais da máquina (Taylor, Ford) e do sistema (Luhmann) a partir da perspectiva relacional paulina; (3) extrair consequências concretas para o desenho organizacional contemporâneo.

2. 1Coríntios 12 – Análise Filosófica da Metáfora do Corpo

2.1 A Metáfora não é Ilustrativa, é Ontológica

Paulo não diz que a comunidade se parece com um corpo. Ele diz: "Ora, vós sois o corpo de Cristo e, cada um por sua parte, sois os seus membros" (1Cor 12,27, BÍBLIA, 2002). A força da afirmação está no verbo ser, não no verbo "parecer". Para compreender esta diferença, recorremos à distinção entre lógica predicativa e lógica relacional proposta por Florentino Neto (2017) e retomada por Tsai (2024).

A lógica predicativa, que domina o pensamento ocidental desde Aristóteles, opera com a estrutura "S é P" (sujeito + cópula + predicado). Nesta estrutura, o "ser" é um predicado de identidade que atribui uma propriedade ao sujeito (FLORENTINO NETO, 2017, p. 204). Quando dizemos "a organização é como um corpo", estamos no domínio da analogia ilustrativa – o corpo é um mero predicado.

A lógica relacional, ao contrário, não parte da substância do sujeito, mas das relações que o constituem. Como afirma a filosofia da rede inter-relacional: "a vacuidade é a relacionalidade absoluta, a ausência completa de quaisquer substâncias últimas" (TSAI, 2024, p. 150). O que define algo não é uma "essência" interna, mas a rede de relações em que ele se insere. Quando Paulo afirma que "vós sois o corpo", ele está aplicando esta lógica relacional: a identidade da comunidade não é uma substância prévia (um grupo de indivíduos que depois se organiza), mas a própria rede relacional que os constitui como corpo.

Esta compreensão ontológica está em perfeita consonância com o princípio da mútua determinação (*pratītyasamutpāda*): "algo só existe a partir de não-algo, de outro algo. E esse outro algo só existe porque existe o algo inicial, assim os conceitos existem por mútua determinação, as coisas existem por mútua determinação, e os indivíduos igualmente" (TSAI, 2024, p. 154). O corpo (a organização) não é algo que precede os membros; ele co-emerge com eles na relação.

2.2 Unidade e Diversidade: o Um e os Múltiplos

O texto paulino explicita uma tensão fundamental entre unidade e diversidade: "De fato, o corpo é um, embora tenha muitos membros, e todos os membros do corpo, embora muitos, formam um só corpo. [...] O corpo não se compõe de um só membro, mas de muitos" (1Cor 12,12.14, BÍBLIA, 2002).

Esta tensão não é uma contradição a ser superada, mas uma oposição complementar – exatamente como a relação entre yin e yang na tradição taoísta. A Filosofia da Rede Inter-relacional, ao incorporar o princípio da oposição complementar (yin-yang), nos ensina que "a transformação ocorre na complementariedade intrínseca a interdependência ou coexistência (o que implica em serem mutuamente determinativas e existenciais) da dialética" (TSAI, 2024, p. 155). O Um e os Múltiplos não se excluem: o Um só é Um porque contém os Múltiplos; os Múltiplos só são Múltiplos porque participam do Um.

A metáfora da rede de joias do *Avatamsaka Sutra* (traduzido por Cleary, 1993) é aqui esclarecedora. Cook (1977, p. 58) descreve a "Rede de Indra" como uma teia de joias onde cada joia reflete todas as outras, e cada reflexo contém a totalidade. Esta imagem, reinterpretada pelo mestre chinês Fǎzàng (VII d.C.), tornou-se o fundamento da Escola *Huáyán* (COOK, 1977). Aplicada à organização, significa que a unidade organizacional não se obtém por homogeneização (todos iguais), tampouco por fragmentação (cada um isolado). A unidade

verdadeira é aquela que integra a diversidade, que reconhece que a diferença é condição da totalidade.

2.3 O Chamado (Incorretamente) “Membro Mais Fraco” é Necessário

A passagem mais radical de 1Coríntios 12 é aquela que inverte as hierarquias convencionais: "O olho não pode dizer à mão: 'Não preciso de ti'; nem a cabeça pode dizer aos pés: 'Não preciso de vós'. Pelo contrário, os membros do corpo que parecem mais fracos são necessários, e os que reputamos menos honrosos, a estes cercamos de maior honra" (1Cor 12,21-23, BÍBLIA, 2002).

Aqui, Paulo subverte fundamentalmente a lógica organizacional predominante. Enquanto as organizações tradicionais tendem a valorizar os membros "mais produtivos", "mais eficientes", "mais visíveis", Paulo afirma que os membros mais fracos são necessários. Esta afirmação é quase incompreensível para uma mentalidade empresarial orientada pela maximização do lucro. No entanto, à luz da Filosofia da Rede Inter-relacional, ela adquire pleno sentido.

O princípio da vacuidade (*śūnyata*) afirma que "a vacuidade é a relacionalidade absoluta, a ausência completa de quaisquer substâncias últimas" (TSAI, 2024, p. 150). Isto significa que nenhum membro tem valor por si mesmo (como substância isolada), mas apenas em relação aos demais. O membro "fraco" pode ser fraco como substância (em sua performance individual), mas é forte como relação – sua presença modifica a totalidade da rede, cria novas conexões, obriga os "fortes" a saírem de sua autossuficiência ilusória. Além disso, o princípio das duas verdades (*satyadvaya*) nos lembra que a verdade convencional (o desempenho mensurável) não esgota a verdade última (a dignidade relacional da pessoa) (TSAI, 2024, p. 153-154; FLORENTINO NETO, 2017, p. 203-205).

3. Crítica Ontológica à Organização-Máquina

3.1 Taylor: O Corpo Fragmentado

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) é o pai da "administração científica". Seu princípio fundamental é a separação entre planejamento (mente) e execução (corpo) (TAYLOR, 1995, p. 23-25). Os engenheiros pensam, os operários executam. Como vimos nas exposições anteriores, esta é uma herança direta do dualismo cartesiano.

Aplicando à análise taylorista o princípio da superimposição/atribuição (*samāropa*), podemos dizer que o taylorismo impõe ao corpo do trabalhador uma superimposição violenta: atribui-lhe uma natureza de "pura execução", de "instrumento da mente alheia", que não lhe pertence essencialmente. Como lembra Loundo (2017, p. 162, citado em TSAI, 2024, p. 156), a superimposição é "um erro epistemológico no qual a realidade surge com propriedades que não lhe pertencem". O corpo do trabalhador não é, por natureza, mero executor; mas o taylorismo o torna executor, impondo-lhe esta propriedade por violência simbólica.

Ferraro (2016, p. 25) acrescenta que a negação da substancialidade – proposta pelo tetralema de Nāgārjuna – é uma "negação não implicativa", ou seja, não afirma o oposto. Aplicado ao taylorismo: negar que o trabalhador seja mera extensão da máquina não significa afirmar que ele seja o oposto (por exemplo, o senhor absoluto do processo), mas sim abrir a possibilidade de uma relacionalidade não reificada onde trabalhador e máquina coexistem em complementaridade.

O corpo fragmentado por Taylor precisa ser reinserido numa rede de mútua determinação, onde movimento, pensamento e afeto se interpenetrem.

3.2 Ford: A Esteira como Metáfora do Ser

Henry Ford (1863-1947) radicalizou o taylorismo com a introdução da esteira rolante (linha de montagem). Se Taylor fragmentou o corpo no espaço (cada um em sua posição), Ford fragmentou o corpo no tempo: o trabalhador não se move mais; o produto se move até ele. O ritmo não é mais do trabalhador, mas da máquina.

A esteira não é apenas uma tecnologia; é uma metáfora ontológica. Ela expressa uma visão do ser humano como objeto transportado pelo fluxo produtivo. O trabalhador não controla mais o tempo; o tempo o controla. Ele não decide quando fazer uma pausa, quanto tempo dedicar a cada operação; tudo é pré-determinado pelo fluxo da linha.

A Filosofia da Rede Inter-relacional contrapõe a esta visão o princípio do fluxo relacional (dao). No taoísmo, o fluxo não é um movimento causal linear (como a esteira), mas uma "transformação complementar entre Yin e Yang" (TSAI, 2024, p. 158). Como explica Guo (2010, p. 214), o ideograma *yong* 用 (uso) media a relação entre o imanifesto (wu) e o manifesto (you), sendo o próprio ato de transformação. O verdadeiro fluxo não é unidirecional e impositivo, mas circular e participativo. O trabalhador não está submetido ao fluxo (como na esteira), mas é agente do fluxo, conduzindo-o com sabedoria (*wuwei*).

3.3 Organismo complementar ao Mecanismo

O contraste fundamental é entre organismo e mecanismo. O mecanismo (máquina) é: redutível (pode ser desmontado em partes independentes), determinístico (cada parte tem função fixa), hierárquico (central de comando e periférias executoras), substancial (cada peça tem essência fixa). O organismo, ao contrário (especialmente o corpo vivo da tradição paulina), é: irredutível (o todo não é a soma das partes), plástico (funções adaptáveis), mutual (coordenação distribuída em rede), relacional (cada membro se define pelas relações).

A metáfora da rede de joias do *Avatamsaka Sutra* (CLEARY, 1993) é novamente fundamental. Cook (1977, p. 58) mostra que, na interpretação de Fazang, a rede de Indra representa a "interfusão de todos os fenômenos" (*shishi wu'ai*), onde cada evento contém todos os outros. Isto é exatamente o oposto do mecanismo: na rede, não há centro nem periferia; há apenas reflexão mútua e interdeterminação total (TSAI, 2024, p. 150).

4. Crítica Ontológica à Organização-Sistema

4.1 Luhmann e a Autopoiese

Niklas Luhmann (1927-1998) desenvolveu uma teoria dos sistemas sociais baseada no conceito de autopoiese (auto-produção). Para Luhmann, os sistemas sociais são operacionalmente fechados: eles produzem seus próprios elementos a partir de seus próprios elementos. A sociedade, as organizações, os subsistemas (economia, direito, política) são sistemas autopoieticos que se reproduzem por meio de comunicações (LUHMANN, 1995, p. 30-45).

Luhmann critica a tradição humanista que coloca a pessoa no centro da sociedade. Para ele, a pessoa não é parte do sistema social; ela é ambiente do sistema. O sistema social opera com

comunicações; os seres humanos, com suas consciências, pertencem ao ambiente externo, não ao sistema propriamente dito (LUHMANN, 1995).

4.2 A Pessoa como "Ambiente do Sistema"

Esta concepção é, em muitos aspectos, o oposto radical da visão paulina. Enquanto Paulo afirma que os membros são o corpo (eles constituem o corpo, não são seu ambiente), Luhmann afirma que as pessoas são exterioridade do sistema. O sistema não precisa das pessoas como membros; precisa apenas de comunicações, que as pessoas produzem, mas das quais não fazem parte.

Aplicando o princípio das duas verdades (*satyadvaya*), poderíamos dizer que Luhmann opera no nível da verdade convencional: ele descreve como os sistemas efetivamente funcionam em sociedades complexas – e, de fato, as organizações modernas frequentemente tratam as pessoas como "ambiente" (recursos humanos descartáveis, substituíveis). No entanto, a verdade última – a verdade relacional – não se reduz a esta descrição funcionalista. Como afirma Florentino Neto (2017, p. 213-215), a relacionalidade absoluta da vacuidade supera a antinomia entre sistema e ambiente, pois ambos são mutuamente determinados.

4.3 Paulo: A Pessoa é Membro, Não Ambiente

A crítica de Paulo a Luhmann (antecipada em 19 séculos) é clara: a pessoa não é recurso nem ambiente. É membro. O termo grego *melos* (membro) tem uma força semântica irreduzível: o membro não é algo que se acrescenta ao corpo de fora; ele constitui o corpo. Não há corpo sem membros; não há membros sem corpo. A relação é de interdeterminação – exatamente o que a Filosofia da Rede Inter-relacional chama de mútua determinação (*pratīyasamutpāda*) (TSAI, 2024, p. 154; FERRARO, 2016, p. 26).

Além disso, o membro não é fungível (substituível por outro equivalente). Cada membro é único e insubstituível. Como Paulo diz: "Se todo o corpo fosse olho, onde estaria a audição? Se todo ele fosse ouvido, onde estaria o olfato?" (1Cor 12,17). A singularidade não é um problema de eficiência; é a condição da própria existência do corpo.

Do ponto de vista da gestão, isto implica que uma organização não pode tratar seus colaboradores como elementos substituíveis (como a teoria dos sistemas tende a fazer). Cada pessoa traz uma contribuição única que não pode ser replicada. A "gestão de pessoas" (que trata pessoas como recursos) deve dar lugar a uma comunhão de membros – uma estrutura onde a singularidade de cada um é reconhecida como constitutiva da totalidade.

5. Consequências para o Desenho Organizacional

5.1 Hierarquia vs. Mutualidade

Paulo não abole toda e qualquer hierarquia. O texto de 1Coríntios 12,23-24 fala de "dar maior honra" aos membros menos honrosos – o que pressupõe uma ação de quem tem autoridade para dar honra. No entanto, a hierarquia paulina é invertida: o superior não é o que manda, mas o que serve e honra.

A Filosofia da Rede Inter-relacional oferece uma chave para pensar esta hierarquia não como oposição binária (hierarquia vs. horizontalidade), mas como oposição complementar (yin-

yang). Hierarquia e mutualidade não se excluem; elas são polos que se determinam mutuamente. Uma hierarquia saudável é aquela que se exerce no horizonte da mutualidade – onde o superior reconhece que sua autoridade só é legítima se servir à integração e à dignidade dos membros.

A metáfora da rede de joias (CLEARY, 1993; COOK, 1977) é novamente esclarecedora: "cada joia reflete todas as demais, e cada reflexo das joias contém em si o reflexo total" (TSAI, 2024, p. 150). Em uma rede, não há "centro" absoluto, mas há nós que podem ter maior conectividade. Estes nós não dominam os outros; eles os refletem e são por eles refletidos.

5.2 Especialização sem Fragmentação

O taylorismo (TAYLOR, 1995) introduziu a especialização, mas acompanhada de fragmentação. O trabalhador torna-se especialista em uma micro-tarefa, mas perde a visão do todo. Paulo oferece um modelo de especialização sem fragmentação: cada membro tem uma função específica (uns são olhos, outros mãos, outros pés), mas ninguém perde a pertença ao corpo. O olho não precisa ser mão; ele precisa coordenar-se com a mão.

O princípio da interfusão (*yuán róng*) nos ajuda aqui: "pelo princípio da mútua determinação, princípio e coisas são interdependentes, pelo fluxo relacional há a interfusão" (TSAI, 2024, p. 162). A especialização (a parte) e a totalidade (o todo) interfundem-se: a parte só é parte porque pertence ao todo; o todo só é todo porque é composto por partes diferenciadas. Guo (2010, p. 214) sintetiza: "o princípio de tudo é a vacuidade em repouso, a verdade última, a unidade; as coisas são o seu movimento, a verdade convencional, a multiplicidade".

Para o desenho organizacional, isto significa que a especialização deve ser acompanhada de mecanismos de integração que não se limitam à coordenação hierárquica, mas que criam uma consciência compartilhada da totalidade. Equipes multifuncionais, rotação de funções, comunicação transversal, espaços de diálogo – são práticas que recuperam a "visão do todo" sem anular a especialização.

5.3 O Lugar dos "Fracos" na Organização

O princípio mais radical de Paulo é o lugar dos membros mais fracos. Em uma organização típica, o desempenho é o critério: quem produz mais, tem mais valor. Quem produz menos, é ameaçado de demissão ou colocado em programas de "melhoramento". Paulo inverte este critério: os membros mais fracos são necessários e devem receber maior honra.

Como isso se traduz em termos organizacionais? Algumas possibilidades: (a) Inclusão obrigatória: pessoas com deficiência, minorias, trabalhadores mais lentos não podem ser excluídos com base em critérios de produtividade. (b) Valorização da diversidade: a "fraqueza" pode ser sinal de uma perspectiva diferente, que enriquece o todo. (c) Proteção contra a lógica do descarte: o membro fraco não pode ser tratado como "recurso" a ser substituído.

A Filosofia da Rede Inter-relacional fundamenta esta exigência por meio do princípio da vacuidade (*śūnyata*): se tudo é vazio de substância última, então ninguém pode ser reduzido a seu desempenho (TSAI, 2024, p. 150). O membro "fraco" não é fraco como substância – é apenas sua performance fenomênica que o faz parecer fraco. Como ensina o princípio das duas verdades (FLORENTINO NETO, 2017, p. 212-214), a verdade convencional (o desempenho mensurável) não esgota a verdade última (a dignidade relacional da pessoa).

6. Conclusão: A Organização como Rede de Membros

Ao longo desta aula, percorremos um caminho que nos levou do texto paulino de 1Coríntios 12 à crítica dos modelos organizacionais dominantes – máquina (TAYLOR, 1995) e sistema (LUHMANN, 1995) –, contrapondo-lhes a visão relacional do corpo de Cristo, iluminada pela Filosofia da Rede Inter-relacional e pela imagem da rede de joias do *Avatamsaka Sutra* (CLEARY, 1993; COOK, 1977; GUO, 2010). A metáfora do Soma Christou não é uma simples analogia: é uma visão de mundo. É uma visão que afirma:

- A organização é uma rede de relações (não uma coleção de substâncias isoladas) – princípio da vacuidade (TSAI, 2024, p. 150).
- A unidade se constrói na diversidade (não pela homogeneização) – princípio da oposição complementar (TSAI, 2024, p. 158).
- Os membros mais fracos são necessários e dignos de honra (não descartáveis) – princípio das duas verdades (TSAI, 2024, p. 153-154).
- A hierarquia existe para servir e integrar (não para dominar e excluir) – princípio da não-ação (*wuwei*, TSAI, 2024, p. 158).
- A especialização não implica fragmentação – princípio da inter fusão (yuán róng, TSAI, 2024, p. 162).

Para o administrador, esta visão implica uma conversão epistemológica e ética. Não se trata de aplicar "fórmulas cristãs" à gestão, mas de reconhecer que toda organização que se pretende humana – que não reduz pessoas a recursos, que não trata corpos como instrumentos, que não descarta os "fracos" – já está, conscientemente ou não, aproximando-se do Corpo de Cristo. Como escreve Florentino Neto (2017, p. 212-213), a superação da antinomia entre metafísica e anti-metafísica dá-se pela postura relacional, onde "a transformação ocorre na complementariedade intrínseca à interdependência".

Nota sobre o uso de IA generativa:

Embora a CAPES ainda não tenha emitido uma portaria específica consolidada sobre o tema até este momento, os parâmetros adotados por agências como o CNPq, em sua Portaria nº 2.664 de 6 de março de 2026, (que institui a Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq, estabelece, em seu Art. 6º, inciso III, ser obrigatório declarar o uso de ferramentas de Inteligência Artificial Generativa (IAG) de qualquer espécie e em qualquer fase do desenvolvimento da pesquisa (concepção, redação, análise de dados, submissão), especificando nos respectivos textos e exposições eletrônicas a ferramenta utilizada e a finalidade) e o Guia sobre uso ético da Inteligência Artificial Generativa na Pesquisa da ANPOCS estabelecem princípios fundamentais aplicáveis: transparência, autoria humana, responsabilidade do pesquisador e verificação dos conteúdos gerados.

Diante desse panorama normativo, informamos as nossas exposições contam com a colaboração da ferramenta de inteligência artificial generativa Gamma, empregada exclusivamente como suporte técnico para auxiliar na organização da estrutura textual, na sistematização de conteúdos e na sugestão de formulações preliminares. Todo o conteúdo gerado pela IA foi rigorosamente revisado, validado e editado pelo autor (Plínio Marcos Tsai), que assume integral responsabilidade pela precisão, coerência e adequação acadêmica do material final. O uso da IA não substituiu o juízo crítico, a expertise da análise filosófica do autor, tendo funcionado apenas

como ferramenta auxiliar no processo de edição e formatação textual. A declaração deste uso atende aos princípios de transparência e integridade científica exigidos pelas agências de fomento à pesquisa no Brasil.

Referências

- BÍBLIA. Português. A Bíblia de Jerusalém. São Paulo: Paulus, 2002.
- CLEARLY, Thomas. The Flower Ornament Scripture: A Translation of the Avatamsaka Sutra. Boston: Shambala, 1993.
- COOK, Francis H. Hua-yen Buddhism: The Jewel Net of Indra. Pennsylvania: Penn State Press, 1977.
- FERRARO, Giuseppe. Versos Fundamentais do Caminho do Meio: Mūlamadhyamakakārikā de Nāgārjuna. Tradução e comentários. Campinas: Phi, 2016.
- FLORENTINO NETO, Antonio. Predicação e relação como fundamentos da Filosofia da Escola de Kyoto. In: FLORENTINO NETO, Antonio; GIACOIA JR., Oswaldo (Orgs.). A Escola de Kyoto e suas fontes orientais. Campinas: Phi, 2017. p. 201-230.
- GUO, Shangxing. A Chinese-English Dictionary of Chinese Philosophy. Revised Edition. Shanghai: Foreign Language Education Press, 2010.
- LOUNDO, Dilip. A Noção de Superimposição (samāropa) em Nāgārjuna e Candrakīrti. In: FLORENTINO NETO, Antonio; GIACOIA JR., Oswaldo (Orgs.). A Escola de Kyoto e suas fontes orientais. Campinas: Phi, 2017. p. 159-180.
- LUHMANN, Niklas. Social Systems. Tradução de John Bednarz Jr. com Dirk Baecker. Stanford: Stanford University Press, 1995.
- TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1995.
- TSAI, Plínio Marcos. O Tao da China na Modernidade: uma hermenêutica do indivíduo da modernização com características chinesas pela teoria de rede inter-relacional. 2020. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020.
- TSAI, Plínio Marcos. Os elementos da rede budista-taoísta na Filosofia da Teoria de Rede Inter-relacional. Modernos & Contemporâneos: Revista de Filosofia do IFCH da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, v. 8, n. 18, p. 147-165, jan./jun. 2024.