

O Gerente-Ciborgue nas Organizações: Metáforas do Trabalhador “Pós-Humano”

Autoria: César Tureta, Maria Jose Tonelli

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar a metáfora do gerente-ciborgue como um “instrumento” analítico capaz de apreender as recentes transformações ocorridas no mundo do trabalho, tomando como referência o redirecionamento do conceito de “social”, que considera a coexistência humana como constituída por elementos materiais. As fronteiras que antes demarcavam a divisão entre humanos e não-humanos já não são muito claras, pois os materiais compreendem elementos indispensáveis para a produção de ações e desempenho de atividades no trabalho. Argumentamos que ampliar o escopo analítico para a participação dos não-humanos nas atividades dos gerentes permite a compreensão de recentes fenômenos que surgem no espaço de trabalho, principalmente àqueles vinculados a novas tecnologias. Concluimos que a análise das relações de trabalho por meio da metáfora do gerente-ciborgue possibilita entender alguns aspectos críticos que este trabalhador tem vivenciado, além de se apresentar como uma lente de análise interessante para futuras investigações empíricas acerca das implicações e alterações que a participação dos elementos não-humanos geram nas atividades dos gerentes.

1- Introdução

Filmes de ficção científica que abordaram a figura dos ciborgues marcaram época no cinema, principalmente nas décadas de 1980 e 1990, com clássicos como *Robocop*, *Exterminador do Futuro* e *Soldado Universal*. Embora cada um deles possua uma história própria, em comum, além de ciborgues como protagonistas, eles retratam um comportamento oscilante destes personagens, que ora se comportam meramente como máquinas (ao desempenharem suas tarefas estritamente como haviam sido programados), ora se comportam como humanos (quando “sentimentos” são expressos), e ora é difícil definir seu comportamento, pois agem como híbridos, isto é, uma mistura de humanos e não-humanos, caracterizando-se como verdadeiros ciborgues.

Neste artigo assumimos que a metáfora do gerente-ciborgue pode ser um “instrumento” útil para análise organizacional, quando levamos em conta que objetos e elementos não-humanos são, muitas vezes, indispensáveis para as ações das pessoas nas organizações. Para discutir estas questões elegemos o gerente como a figura que possa representar o “ciborgue” das organizações contemporâneas, já que, nos dias atuais, talvez seja difícil imaginar um gerente desempenhando suas atividades de trabalho sem a participação de um *notebook*, celular, relatórios financeiros, etc.

As metáforas são comumente usadas na administração para representar as organizações (e.g. Mangham & Overington, 1983; Boje, 1995; Morgan, 1996; Wood Jr., 2001; 2002; Prasad, 2005), porém pouco empregadas no intuito de representar a figura dos indivíduos no trabalho. Alguns autores procuraram caracterizar o gerente, no que tange as transformações contextuais pelas quais as organizações passaram e como isso afeta o perfil deste trabalhador (veja Mintzberg, 1990, 1994; Tonelli & Alcadipani, 2003; Caldas & Tonelli, 2002). No entanto, pouca atenção tem sido conferida as questões relativas aos aspectos materiais que, juntamente com os humanos dão forma às atividades cotidianas nas organizações.

O termo gerente-ciborgue foi inicialmente empregado por Law & Moser (1999). Estes autores discutem algumas noções da materialidade na composição do processo organizativo, bem como na constituição da figura do gerente nas organizações. Assumimos, então, esta idéia como ponto de partida para desenvolver este trabalho, com intuito de ampliar a

discussão e apresentar a metáfora do gerente-ciborgue como um “instrumento” analítico, que possibilita entendermos algumas nuances que fazem parte do dia-a-dia do trabalho destes indivíduos nas organizações contemporâneas.

Para argumentar nesta direção, o artigo recupera, na segunda parte, a seguir, as principais referências sobre o trabalho dos gerentes; na terceira parte discutimos algumas questões relativas às metáforas nos Estudos Organizacionais (EO), bem como apresentamos a metáfora do ciborgue que será nosso ponto de partida para o desenvolvimento do texto; na sequência, tratamos dos aspectos inerentes ao conceito tradicional do que seja o social – e que tem sido base para a maioria das investigações no âmbito organizacional – para posteriormente apresentarmos o redirecionamento deste conceito a partir da inclusão do elemento material como pertencente e indissociável do social; em seguida abordamos e conceituamos o gerente “pós-humano”, com base na metáfora do gerente-ciborgue nas organizações; por fim, traçamos nossas considerações finais.

2- O Gerente (Humano)

O “*Homus administrativus*” (Davel & Melo, 2005) tem recebido inúmeras denominações: gerentes, gestores, executivos, líderes. Embora estas designações já contenham, em si mesmas, diversos sentidos, marcados por contextos de época, vamos utilizar nesta seção, a palavra gerente, no sentido de agentes sociais que fazem a ligação entre os objetivos gerais da empresa e a sua operação. Isso significa dizer que falamos de gestores intermediários, mas também de altos executivos.

A tradicional figura do gerente tem sido objeto de estudo desde o início do século passado, por diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, tanto em trabalhos internacionais como nacionais. Discutimos a seguir alguns destes estudos, em sequência cronológica, com o objetivo de enfatizar que, apesar de evidente, estas diferentes abordagens não incluíram em suas descrições, a necessária interação entre humanos e não-humanos, presente na perspectiva que iremos argumentar a partir do conceito de gerente-ciborgue.

Base do conceito na história da Administração, Fayol (1916/1976) e Taylor (1911/1979) foram os primeiros a apresentar a figura do gerente e suas tarefas, em geral, de modo bem prescritivo, como, por exemplo: “dar o bom exemplo”, obter unidade de direção, convergir esforços etc. Publicado originalmente em 1938, o trabalho de Barnard (1996), descreve a figura do gerente como aquele que mantém a organização por meio do esforço cooperativo e sistema de comunicação.

Os estudos que se seguiram passaram a incluir bases empíricas para discutir as funções dos gerentes. Em 1951, o trabalho de Carslon, teve como princípio as atividades do cotidiano e a análise da agenda dos gerentes; em 1964, Sayles faz uma das primeiras etnografias com gerentes e mostra que estes raramente trabalham sozinhos, inseridos sempre em um sistema de relações, uma rede que atua como base de sustentação para estes gerentes. O trabalho de Sayles, entretanto, apesar de ter sido construído a partir de uma observação etnográfica, em uma empresa norte-americana de alta tecnologia, não faz qualquer menção à relação entre humanos e não-humanos. O trabalho de Stewart (1967) com gerentes britânicos mostra que os gerentes gastam boa parte de seu tempo em atividades sociais, que incluem reuniões e longas conversações ao telefone. Embora o telefone seja um objeto importante de interação, o artigo não discute a interação do homem com a técnica.

Publicado em 1973, o trabalho de Mintzberg, também apoiado na observação do cotidiano de gerentes, passou a ser referência. Mintzberg (1973) mostrou que a análise do trabalho dos gerentes pode ser classificada em oito escolas: i) escola clássica, que inclui os primeiros estudos sobre o tema (e que já nos referimos anteriormente); ii) a escola dos grandes homens, marcada por biografias ou autobiografias de grandes executivos, vistos aqui

como grandes líderes; iii) os empreendedores, que pensam os gerentes como atores racionais em busca de lucro; iv) teoria da decisão, voltada para as grandes decisões de gestores seniores; v) a escola de liderança efetiva; vi) escola do poder; vii) comportamental e finalmente, viii) que busca analisar a atividade de trabalho. Além dessas, sugerimos que um número quase incalculável de trabalhos sobre liderança de cunho mais comportamental ou mais gerencialista, exemplares do *pop management* (Wood Jr., 2003), poderiam ser incluídos nesta classificação.

Passados mais de trinta anos de sua publicação original, a descrição do trabalho dos gerentes de Mintzberg continua atual: o trabalho dos gerentes é intenso, fragmentado e superficial. O trabalho é caracterizado por interrupções, improvisações e os gerentes precisam ser generalistas e especialistas, ao mesmo tempo. Nos artigos publicados em 1990 e em 1994, Mintzberg continua com a desmistificação de muitos folclores que envolvem o trabalho dos gestores, apoiado ele próprio na descrição das atividades cotidianas do trabalho. No entanto, também em Mintzberg, que descreve o cotidiano do trabalho, não é possível observar conexões entre as atividades desempenhadas por estes atores e a tecnologia presente no ambiente de trabalho.

A pesquisa de Kotter de 1982 e de Hales de 1986, seguem na mesma linha. No Brasil, o trabalho de Tonelli & Alcadipani (2001), retomou, de certa maneira, a pesquisa de Mintzberg, a partir da observação etnográfica do dia de trabalho de altos executivos (e executivas). A pesquisa destes autores mostra a presença de inúmeros objetos no cotidiano do trabalho dos altos executivos, por exemplo: carros, aviões, celulares, computadores, *notebooks*, telefones, vídeo-conferências, *black-berries* etc. Entretanto, apesar do artigo mostrar a presença destas tecnologias no dia-a-dia destes profissionais, os autores não exploram a forte interação entre estes materiais e os humanos, que marca fortemente a tarefa do executivo.

Na perspectiva de Wilmott (1984, 2005) e de Du Gay & Salaman (1996), que têm por fundamentação teórica a perspectiva crítica, o trabalho do gerente necessariamente comporta ambigüidades, já que estes controlam o trabalho de outros atores organizacionais, tendo em vista os objetivos do capital. Além disso, o gerente não questiona sua própria atividade, ao invés, concentra-se apenas em progredir na carreira, o que significa assumir, sem questionamentos, a verdade da ordem instituída no espaço organizacional. Como uma espécie de contraposição à abordagem crítica, Bouffartigue (2001) argumenta que o gestor hoje é um trabalhador como qualquer outro, um assalariado de confiança, que pode perder seu trabalho e que é também vítima da estrutura do capitalismo. Na visão do autor, o “*glamour*” que acompanhava a profissão dos altos executivos não existe mais.

Mais recentemente, alguns autores têm se dedicado ao estudo dos gestores intermediários, que assumiram um papel central nas empresas que passaram por reestruturações e redução de níveis hierárquicos. Trabalhos como os de Thomas, R. & Dunkerley, D. (1999); Pinsonneault, A. & Kraemer, K. (1997), McCann, L., Hassard, J. & Morris, J. (2004) e Kanter, R. (2004), entre outros, têm se preocupado com as mudanças organizacionais que levaram ao incremento do papel dos gerentes intermediários, em geral, com foco na teoria do processo de trabalho. O clássico trabalho de Thomas & Linstead, (2002), tem como objetivo a compreensão das transformações identitárias destes profissionais, após os processos de *downsizing*, reestruturações e demissões dos anos de 1990. O estudo de Hallier (2004) inclui a questão das tecnologias, com foco nos aspectos da identidade, porém a pesquisa não considera o hibridismo presente na interação entre tecnologias e humanos.

O recente trabalho de Davel & Melo (2005), faz uma síntese de vários autores brasileiros (e também de alguns autores internacionais) e discute “as singularidades e dilemas do trabalho gerencial”. No artigo que dá o título do livro, Davel & Melo (2005a) mostram que

os gerentes compõem um grupo social importante e que, em decorrência das fortes mudanças organizacionais dos anos de 1990, suas fontes de tensão aumentaram. Apontam também, que o contrato psicológico foi alterado, bem como a natureza de sua tarefa e exigências de qualificação, para que o gerente possa se adequar à uma “tecnoestrutura” (Davel & Mello, 2005b). O trabalho de Hassard, Tonelli & Alcadipani (2005), publicado nesta mesma coletânea, discute a figura do “gerente minuto”, na perspectiva da pós-modernidade, como a imagem que caracteriza a superficialidade, mas também a velocidade necessária para o desempenho deste papel nas organizações contemporâneas. O “gerente minuto”, célebre pelo livro de Blanchard e Johnson, que vendeu milhares de cópia, é uma metáfora que marcou a passagem das estruturas organizacionais tradicionais na direção de empresas pós-modernas, marcadas pela velocidade. Entretanto, também como os estudos anteriores, e apesar do reconhecimento que grande parte destas transformações decorre da tecnologia, os autores não exploram a intensidade da relação homem-técnica que pode estar presente no trabalho cotidiano do gerente.

O artigo de Caldas & Tonelli (2002), é um dos poucos trabalhos que fez uso de metáfora para descrever a conduta dos gestores nas organizações, já que as constantes mudanças exigem um “homem camaleão”. No entanto, os autores não retratam possíveis relações entre os elementos humanos e não-humanos.

Embora algumas destas pesquisas até mencionem determinados elementos não-humanos, em síntese, podemos dizer que elas tratam de gerentes apenas na dimensão das relações humanas, sem problematizar os aspectos materiais que juntamente com os gerentes compõem as atividades e rotinas de trabalho que se desenvolvem nas organizações. Assim, argumentamos em favor da inserção, na análise das relações de trabalho, destes materiais como agentes constituintes das ações dos gerentes. Para tanto, escolhemos o caminho das metáforas para tratar de tais questões, como apresentaremos a seguir.

3- Metaforizando as Organizações

3.1- Metáforas e Estudos Organizacionais

Quando falamos de metáforas nos Estudos Organizacionais, recorrentemente, nos remetemos ao livro *Imagens da Organização* de Gareth Morgan (1996), originalmente publicado em 1988. Na tentativa de movimentar a teoria das organizações em direção a uma perspectiva mais pluralista, procurando “romper” com a noção de incompatibilidade paradigmática, Morgan propõe a possibilidade de uma articulação integrativa entre metáforas, propiciando uma visão ampla da realidade organizacional e permitindo o desenvolvimento de um melhor quadro de análise (Burrell, 1999). Ao propor uma interpretação das organizações utilizando este recurso, Morgan projeta estas entidades em imagens que permitem vê-las de diversas formas, como: máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações, e ainda, como instrumentos de dominação.

Outro trabalho marcante sobre metáforas foi o reconhecido livro *Safári de Estratégia* de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), que também fizeram uso desta figura de linguagem para expressar maneiras diferentes de abordar o complexo mundo das organizações. Além desses, outros autores empregaram este recurso para expressar as características das organizações. Wood Jr. (2001) inspirado na obra de diversos cineastas utiliza a metáfora do cinema para caracterizar as organizações espetaculares; Boje (2002) recorre ao carnaval para fazer um contraponto à sociedade do espetáculo de Guy Debord; Mutch (2006) utiliza a metáfora militar com intuito de reconceituar seu emprego na análise das organizações; Hatch (1999) usa o Jazz para redescrever o conceito de estrutura organizacional como ambígua, emocional e temporária. Contudo, as metáforas geralmente são

aplicadas muito mais para a entidade “organização” do que para as pessoas que dela fazem parte.

A freqüente utilização de metáforas nos EO se dá pelo fato deste recurso constituir um interessante aparo analítico capaz de contextualizar as implicações práticas de determinadas idéias na vida das organizações. Morgan (2005, p. 62) destaca que “o processo de concepção metafórica é um modo básico de simbolismo, central no modo como os seres humanos forjam suas experiências e seu conhecimento sobre o mundo em que vivem”. Assim, a metáfora tem como função gerar uma imagem que possa facilitar o entendimento e estudo de um objeto de pesquisa, permitindo investigar até que ponto as principais características da metáfora podem ser encontradas no fenômeno investigado (Morgan, 2005; Cornelissen et al, 2008).

Quando utilizamos uma metáfora para representar determinado fenômeno, há intrinsecamente uma escola pensamento que orienta a representação metafórica (Morgan, 2005). É neste sentido que utilizamos, aqui, algumas conceituações da perspectiva pós-humanista, que estão diretamente relacionadas com a metáfora do ciborgue, que será discutida no próximo tópico. Ressaltamos que metáforas praticamente não têm sido usadas em pesquisas na área de Relações de Trabalho, em especial na descrição do trabalho de gerentes.

3.2- A Metáfora dos Ciborgues

Em 1747, Julien Offray de La Mettrie, médico francês, publicou “L’Homme-machine”, livro no qual expõe sua concepção do corpo humano como um relógio (La Mettrie, edição integral, 2000). Revolucionário para o contexto de sua época, La Mettrie, ateu e materialista, argumentava que os estudos sobre a alma do homem poderiam ser resumidos em dois: os espiritualistas e os materialistas. Partidário do segundo modelo, La Mettrie afirmava que o homem é uma máquina.

A idéia de um homem-máquina, ou ciborgue, parece estar no inconsciente de todos desde então. Originalmente o termo ciborgue foi usado para representar a possibilidade de uma nova e diferente entidade (resultado da combinação do humano com a máquina) que seria capaz de sobreviver às viagens interplanetárias, permitindo a exploração do espaço sideral (veja Law, 2000). Os ciborgues ganharam popularidade, principalmente, depois da sua exibição nas telas do cinema, nas décadas de 1980 com alguns clássicos como *Robocop* e *Exterminador do Futuro*, e 1990 com *Soldado Universal*. Os ciborgues das obras de ficção científica são, comumente, representados pela síntese elaborada entre algumas partes orgânicas (humanas) e outras artificiais (máquinas). Estes filmes possuem como fonte de inspiração os desenvolvimentos tecnocientíficos oriundos da cibernética, que desencadearam uma série de mudanças e transformações não só na esfera científica, mas também na esfera social.

O movimento promovido pela cibernética na década de 1940 pode ser considerado um período marcante daquilo que hoje conhecemos como pós-humanismo (Gane, 2006), muito embora alguns autores considerem o termo pós-humano, assim como o “humano”, algo muito mais característico de um momento histórico específico do que de uma ontologia fixa e estável (veja Hayles, 2006). Diferentemente do humanismo que, desde a época do Iluminismo, celebra o ser humano como criador e pensador onipotente, única fonte de significado, valores e verdade, o pós-humanismo descentraliza os humanos do foco da análise e desafia as suposições humanistas da modernidade, colocando em evidência as entidades materiais que compõem a dimensão social. Contudo, o pós-humanismo ganha maior notoriedade nas Ciências Humanas somente no início da década de 1990, com o “Manifesto Ciborgue” de Donna Haraway (1991), no qual a autora apresenta a idéia de que as fronteiras que antes demarcavam a separação dos humanos das outras entidades, como animais e

máquinas, já não se sustentam mais (Gane, 2006), o que possibilita visualizarmos algumas das transformações da sociedade contemporânea por meio da metáfora do ciborgue.

Para Haraway (1991) e Parker (1998) o ciborgue é um híbrido composto por máquina e organismo, representando uma criatura da realidade social, assim como da ficção. Já Moser & Law (1999, p.215), o definem como o resultado da interação entre materiais e corpos, que produzem algo que vai além de corpos isolados; é “uma unidade, mas também um composto de partes que não podem ser reduzidas umas as outras, que por sua vez são diferentes em espécie, e que não são homogêneas. *Mas que também estão internamente relacionadas umas com as outras*” (Grifo no original). Este conceito, contudo, não se reduz apenas a junção humano/máquina, mas vai além dele, estando relacionado também com a dependência de uma heterogeneidade material (ver Moser & Law, 1999). Desta forma, podemos entender que o ciborgue não diz respeito somente a “coisas”, mas também a comportamentos resultantes da associação entre estas coisas, isto é, não importa somente o que uma entidade é, mas o que e como esta entidade desempenha ou pode desempenhar suas ações.

Nos Estudos Organizacionais, a metáfora do ciborgue foi anteriormente utilizada por alguns autores a partir do termo *Cyborgization* (ver Cooper & Law, 1995; Parker & Cooper, 1998; Parker 1999), com intuito de explorar a idéia de que o processo organizativo e as organizações, de modo geral, estão imbricados em dois elementos: os humanos e não-humanos (Parker, 1998). Diferentemente destes artigos, que trataram da metáfora ciborgue para representar a entidade “organização”, nossa intenção, neste trabalho, é fazer uso desta metáfora para representar especificamente a figura do gerente.

Todavia, vale ressaltar que o uso da metáfora do gerente-ciborgue objetiva contribuir para uma forma alternativa de compreender as recentes transformações que ocorrem nas relações de trabalho, principalmente quando consideramos as novas e complexas tecnologias agregadas ao cotidiano dos gerentes. Assim, seu emprego, neste trabalho, está voltado para o desempenho de atividades práticas decorrentes do resultado da associação entre humanos e não-humanos, e não a projeção de uma figura humana “robotizada”, que em alguma instância esta metáfora poderia nos remeter. Nos apoiamos, aqui, no argumento de Law (1992) que advoga que agir, pensar, escrever, ou seja, atributos geralmente conferidos aos humanos, são produzidos em cadeias de associação que passam pelo corpo e se ramificam tanto dentro quanto fora dele. De fato, pesquisas na área de Psicologia Social mostram que as máquinas foram corporificadas (Tonelli, 2000) no cotidiano do trabalho, onde, por exemplo, “o computador é como um braço” e não podemos viver sem ele! A interação entre humanos e computadores leva às “Cabeças Digitais”, trabalho organizado por Nicolaci-da-Costa (2006), que mostra que a subjetividade contemporânea é hoje construída a partir de tecnologias, como celulares e internet, em que uma nova de identidade (a identidade em rede), se faz presente especialmente entre os jovens (Turkle, 1997).

Neste sentido, Morgan (2005, p. 63) nos lembra que uma metáfora é “baseada em uma realidade parcial; ela requer das pessoas que a utilizem uma abstração um tanto unilateral em que determinadas características sejam enfatizadas e outras, suprimidas, em uma comparação seletiva”. Portanto, embora muito úteis para a compreensão de realidades, não devemos negligenciar o fato de que nenhuma metáfora é capaz de captar, em sua totalidade, os diversos fenômenos do mundo organizacional, uma vez que qualquer forma de apreensão e representação da realidade é sempre incompleta e faltante.

Os recentes debates sobre a reconceitualização do social como não mais composto somente por relações humanas, mas também materiais, abre caminhos para a utilização de perspectivas que sejam capazes de dar conta das práticas sóciomateriais, como destaca Orlikowski (2007). Estes novos direcionamentos serão explorados nos próximos tópicos. Porém, antes, serão discutidas algumas das principais vertentes teóricas sobre o que seja o social.

4- Reconceituando o Social

4.1- O Social

Estudos, pesquisas e debates sobre o sentido de sociedade e dos sistemas sociais são vastos. Nessa seção, com o objetivo de encaminhar a discussão da metáfora do ciborgue, recuperamos as proposições de alguns autores que expressam os principais conceitos sobre o social. Não se trata de uma revisão exaustiva, apenas de ressaltar que, apesar de extremamente complexos, estes conceitos nem sempre evidenciam a intensa relação que existe entre o humano e o não-humano e, mais do que isso, a inquestionável presença da técnica na própria construção do humano.

Horkheimer & Adorno (1978/1956) argumentam que o conceito de sociedade poderia ser definido como: “uma espécie de textura formada entre todos os homens e na qual uns dependem dos outros, sem exceção; na qual o todo só pode subsistir em virtude da unidade das funções assumidas pelos co-participantes, a cada um dos quais se atribui, em princípio, uma tarefa funcional; e onde todos os indivíduos, por seu turno, estão condicionados, em grande parte, pela sua participação no contexto geral” (p. 25). Ainda que o conceito de Estado e Cidade já estivesse presente na discussão dos clássicos, na visão de Horkheimer & Adorno (1978), este conceito só pode ser plenamente alcançado nos séculos XIX e XX, já que somente nas sociedades burguesas foi possível perceber as formas organizacionais anteriores, as instituições feudais e os governos absolutos da corte. O nascimento da Sociologia está, portanto, vinculado a essa consciência. Neste contexto, Comte foi o primeiro a propor leis que regem a sociedade, organizada em torno dos princípios de “ordem e progresso”; ordem responde pelas leis estáticas da sociedade, enquanto progresso responde pelas leis dinâmicas, uma vez que a sociedade está em constante movimento.

Para a visão de Horkheimer & Adorno (1978) existe cada vez mais “sociedade”, por um lado, em decorrência do desenvolvimento do transporte e das técnicas de comunicação; por outro, pelo fato de que os indivíduos pertencem cada vez mais a uma rede de relações sociais e não podem viver sem elas.

Na visão de Talcott Parsons (citado em Horkheimer & Adorno, 1978):

A sociedade nada mais é do que uma parte da totalidade da vida social do homem, sobre a qual os fatores de hereditariedade e inatos influem tanto quanto os elementos culturais – conhecimentos e técnicas científicas, religiões, sistemas éticos e metafísicos, e as formas de expressão artística – proporcionadas pelo meio. Sem estas coisas não existe sociedade; elas atuam em todas as manifestações concretas da sociedade sem que, por esse fato, elas próprias sejam a sociedade. Essa abrange apenas o complexo de relações sociais como tais.

A concepção marxista, por sua vez, questiona a sociologia construída em torno de leis naturais e imutáveis, já que estas existem de acordo com fases específicas do desenvolvimento, ou seja, a sociedade assume esta forma no sistema capitalista. Na perspectiva freudiana, viver em sociedade é um arranjo que permite a sobrevivência dos indivíduos, sociedade esta que se constitui a partir da troca de desejos sexuais e agressivos individuais por um coletivo que protege. Viver em sociedade não é natural, mas é o meio possível para uma sobrevivência mais longa aos indivíduos. Para tanto, a justiça torna-se um imperativo que organiza a existência humana e protege os direitos individuais, já que o poder está no coletivo, na comunidade. Todos se sacrificam em troca da lei; uma vez que também não é possível a construção de um indivíduo sem o coletivo, sem o social (Freud, 1997).

Já para Giddens (1984), o uso de senso comum da palavra “sociedade” comporta dois sentidos: o primeiro refere-se à interação; o outro diz respeito às fronteiras e à unidade que a sociedade parece ter. Para o autor, entender sistemas sociais como unidades fechadas está fortemente ligado à analogias com o sistema orgânico, feitas por vários autores no século XIX. Giddens (1984) salienta que “sociedades, então, em suma, são sistemas sociais os quais se sustentam... em uma variedade de outras relações sistêmicas nas quais elas estão mergulhadas” (p. 164). Além disso, afirma o autor, outros elementos devem ser considerados: a associação entre o sistema social e um território específico; a existência de elementos normativos que podem ser mais ou menos contestados; e a existência de um sentido de identidade comum entre os membros desta sociedade. A sofisticada teoria da estruturação de Giddens, não inclui em seu glossário (Giddens, 1984, p.373-377) referências aos sistemas técnicos ou tecnológicos, como determinantes do social, apesar de ressaltar ao longo de sua exposição, a fundamental importância do tempo na construção social, do tempo do mundo. A história do tempo, entretanto, nos mostra como ele resulta de uma longa construção histórica, decorrente do desenvolvimento técnico do relógio (Whitrow, 1993; Jameson, 1997; Elias, 1998).

A perspectiva sociológica que incorpora a presença da técnica no social tem sido representada, principalmente, mas não somente, pelos pesquisadores vinculados aos Estudos da Ciência e da Tecnologia (veja Latour, 1987; 1999; 2005; Law, 1986; 1992; 2002), que procuram apresentar os fenômenos sociais, não como exclusivamente resultado da interação entre humanos, mas também entre materiais. Estes aspectos serão abordados em maiores detalhes no próximo tópico.

4.2- O Social e o Material

Tradicionalmente as questões relativas aos objetos sempre foram preocupações das Ciências Naturais, enquanto os aspectos referentes à sociedade constituíam indagações pertencentes às Ciências Humanas e Sociais. No entanto, nas últimas duas décadas os novos direcionamentos, ocorridos no pensamento social, passaram a considerar os elementos materiais como pertencentes ao domínio do social (Rubio, 2005). Engeström & Blackler (2005) salientam que o maior interesse por tais elementos pode ser atribuído a uma série de fatores, mas principalmente a três tradições de pesquisas. Primeiro, os estudos culturais e antropológicos, que evidenciam a inseparabilidade entre o social e o material; segundo, os estudos feministas e sociais da ciência e tecnologia que enfatizam o caráter híbrido de coisas e pessoas; e terceiro, os trabalhos das chamadas “teorias da prática”, que, por sua vez, nutrem fronteiras com as duas tradições anteriores.

O desenvolvimento destas abordagens nas Ciências Sociais permitiu, aos teóricos, repensarem o conceito de “social” – até então restrito apenas às interações humanas –, promovendo a reformulação da noção de ontologia do social e incluindo as perspectivas de ontologia do existindo-com-objetos (Schinkel, 2004) e objetualização (*objectualization*) (Knorr-Cetina, 1997). Ao considerarmos a materialidade como pertencente ao domínio do social, ampliamos a quantidade de elementos que deverão ser foco de análise, e as ações passam a ser entendidas como resultado da relação humanos/não humano (Law & Urry, 2004), consistindo um enfoque pós-social ou de uma “sociabilidade centrada no objeto” (Knorr-Cetina, 1997). Isso significa reconhecer que os não-humanos são indispensáveis para o desempenho de nossas atividades do dia-a-dia e do trabalho, já que sua realização pressupõe a utilização de determinados tipos de materiais. Por exemplo, uma vídeo-conferência pressupõe o uso de uma série de equipamentos de áudio e vídeo, que permitam a comunicação e visualização da imagem de pessoas que se encontram geograficamente distante.

Neste sentido, deveríamos direcionar nossas atenções no processo de ordenação social como resultado da associação entre humanos e não-humanos, sem nos limitarmos aos aspectos puramente sociais, relativos ao elemento humano (Latour, 2005). Como destacam Law & Urry (2004), a realidade representa um efeito relacional; ela é produzida e se estabiliza por meio de interações que são, concomitantemente, materiais e sociais, portanto, precisamos reconhecer a recíproca constituição existente entre materiais e agência humana, o que demanda uma teoria social pós-humanista (Pickering, 2001). Em adição, focalizar a análise apenas nos humanos faz com que os elementos não-humanos, que participam da construção das nossas diversas atividades, sejam relegados ao segundo plano (quando não ignorados), não permitindo contemplar um escopo maior de participantes nestes processos.

Para evitar tal limitação, abordagens alternativas tendem a deslocar o foco da relação sujeito-sujeito, comum à teoria clássica da sociologia, para a relação sujeito-objeto (Reckwitz, 2002). Embora os objetos se apresentem de maneira objetiva, para entendê-los não podemos separá-los dos arranjos que os mesmos constituem na prática (Suchman, 2005), ou seja, estes elementos são processos em constante definição (Knorr-Cetina, 1997; 2001). Isto significa dizer que eles são precários; adquirem atributos e características, não por causa de uma essência existente *a priori*, e sim devido às associações que formam com outros objetos e pessoas nas atividades em que estão engajados (veja Latour, 1999; Mol, 2002, Contu & Willmott, 2006). Assim, as entidades permanecem como tais na medida em que a relação entre elas e as outras entidades continuarem estabilizadas (Law, 2000; 2002).

A idéia central, portanto, é tratar o social e o material não como duas dimensões dicotômicas que existam isoladas e independentes uma da outra, mas como híbridos cuja separação em termos de desempenho das atividades cotidianas no trabalho não pode ser facilmente estabelecida. Desta forma, o conceito de agência ganha uma nova conotação, já que a ação deixa de ser uma propriedade exclusivamente humana e se torna o efeito da associação entre humanos e não-humanos (veja Tureta & Alcadipani, 2007). Para compreendermos melhor como ocorre o processo do desempenho de determinadas atividades no trabalho, seria interessante distribuir a responsabilidade das ações entre os vários atuantes envolvidos no processo, ou seja, não há ação isolada, o que há é o efeito de uma rede de relações compostas tanto por humanos quanto por não-humanos.

Essa nova maneira de enxergar as atividades cotidianas está relacionada com o reconhecimento de que o mundo é materialmente heterogêneo, onde as relações não são apenas sociais, mas estão imersas em uma variedade de materiais que fazem parte das e constituem essas relações. A distinção feita entre os termos social e material é muito mais um resultado ou efeito do que algo dado na ordem das coisas (Law, 1997). Portanto, a separação entre o material e o social demonstra ser um equívoco (Law, 1986), já que, na ausência dos não-humanos, nossas interações ficariam limitadas, em termos do que poderíamos fazer com nossas habilidades (Latour, 1994).

Neste sentido, como destaca Bruni (2005, p.359), “nos anos recentes as ciências sociais têm aumentado seu interesse pelo papel desempenhado pelos objetos e atores não-humanos na vida cotidiana”. A despeito do crescente interesse pelos objetos e não-humanos, e seus reflexos no cotidiano organizacional (veja Carr, & Downs, 2004; Hágemeijer, 2004; Lowe, 2004; Schinkel, 2004; Bruni, 2005; Engestrom & Blackler, 2005; Suchman, 2005; Tureta & Alcadipani, 2007; Alcadipani & Tureta, 2008), e mais especificamente sobre a figura do gerente (veja Law, 1997; Law & Moser, 1999), os elementos materiais, bem como sua coexistência com os elementos humanos são geralmente ignorados ou tratados superficialmente na teoria organizacional (Orlikowski, 2007). Desta forma, a seguir, procuramos desenvolver e explorar, mais profundamente, os aspectos referentes às dimensões sociais e materiais nas relações de trabalho, tomando como direcionador da nossa discussão a metáfora do gerente-ciborgue.

5- O Gerente-Ciborgue

Apesar do grande volume de trabalhos acerca das atividades dos gerentes nas organizações, observamos que as pesquisas não consideram a tarefa exercida por estes trabalhadores como resultado da interação com elementos não-humanos, ou seja, há na literatura dos gerentes um privilégio pela ação humana em detrimento da participação ativa dos objetos. Na visão de Orlikowski (2007), o processo organizativo está intrinsecamente vinculado com a materialidade, no entanto, tem sido pouco explorada nos estudos organizacionais, que tendem a ignorá-la ou assumi-la como um caso especial. Ainda segundo a autora, “desenvolver novas formas de lidar com a materialidade no campo organizacional é fundamental para entendermos as formas contemporâneas dos processos organizativos que são cada vez mais constituídos por múltiplas, emergentes, e interdependentes tecnologias” (p. 1435).

Muito embora alguns trabalhos tenham mostrado a presença dos elementos não-humanos no desempenho da rotina de trabalho dos gerentes, como computador, e-mail, relatórios (e.g. Tonelli & Alcadipani, 2001), não se tem discutido como boa parte destas rotinas só se realiza a partir da interação humanos/não-humanos. Como destacam Tureta & Alcadipani (2007), dificilmente um gerente conseguiria definir um cronograma de ação ou uma rotina de trabalho para seus subordinados sem fazer uso de um computador ou papel e caneta; da mesma forma que seria difícil imaginar a geração de um complexo relatório financeiro sem dados inseridos num programa por um humano.

Desta forma, o gerente-ciborgue seria “o efeito de uma performance que é distribuída não somente pelo seu corpo, mas também por meio de uma ramificada rede de outros materiais” (Law & Moser, 1999, p. 4, grifo no original). Ele é o produto de sua rede de relações com subordinados, secretária, computador, relatórios, mesa, telefone, passagens aéreas, que quando se associam produzem um elemento híbrido, que só conseguirá desempenhar suas funções a partir desta rede de relações. Na ausência ou falha de alguns destes elementos (humanos e/ou não-humanos), suas atividades podem sofrer alterações. Por exemplo, quando ocorre uma falha técnica em algum sistema operacional da empresa ou os arquivos digitais contendo informações de negócio são danificados por um vírus, ou ainda quando um subordinado, por algum motivo, se ausenta ou não executa suas tarefas de forma apropriada, há uma desestabilização na rede do gerente, que pode ter maior ou menor impacto prático dependendo da centralidade daqueles elementos no processo organizativo. Com isso, seu trabalho pode ficar temporariamente prejudicado, até que sejam solucionados estes problemas e sua rede se estabilize novamente. Isto significa que as formas de relações no trabalho não são puramente sociais, já que os não-humanos também estão presentes nestes relacionamentos, produzindo-os e sendo produzidos por eles, tal como os humanos.

É neste sentido que Orlikowski (2007) afirma que, o termo práticas sociais acaba remetendo a idéia de que os elementos materiais não fazem parte do contexto organizacional. Portanto, a autora, a partir das idéias de Mol (2002) e Suchman (2007), utiliza o termo práticas sócio materiais, com objetivo de reforçar o pressuposto de que as atividades cotidianas realizadas nas organizações são tão sociais quanto materiais. Em uma pesquisa realizada numa empresa denominada Plymouth, Orlikowski (2007) retrata a prática de comunicação dos indivíduos por meio do BlackBerry. A autora destaca como a junção dos elementos humanos e não-humanos altera o cotidiano do trabalho das pessoas, na medida em que se passa a ter uma maior freqüência na comunicação e se cria expectativas de que os indivíduos responderão prontamente qualquer nova mensagem enviada, independentemente do horário ou do local em que estejam. E uma vez que as respostas são imediatas, novas mensagens são enviadas estabelecendo um processo contínuo de comunicação, que faz com que os indivíduos

não consigam mais definir quando termina o dia de trabalho, tendo em vista que este objeto (BlackBerry) os acompanham o tempo todo, inclusive quando estão em casa.

Nesta pesquisa a autora demonstra como as atividades de trabalho dos gerentes são o efeito da relação que estes estabelecem com o BlackBerry, ou seja, sem este elemento material as tarefas destes indivíduos seriam prejudicadas. Deste modo, os gerentes contemporâneos seriam verdadeiros ciborgues, que assim como os lendários personagens de ficção científica *Robocop*, *Exterminador do Futuro* e *Soldado Universal*, desempenham suas funções a partir da associação entre partes humanas e não-humanas, em que uma é o complemento da outra. Parker (1998, p. 508) argumenta nesta mesma direção ao afirmar que:

Todas essas coisas, essas tecnologias – meu corpo, um computador, uma construção, uma universidade – possuem significados *relacionalmente*. Em outras palavras elas não são nada, não significam nada por si só, mas essas várias porções de matéria se tornam alguma coisa, fazem alguma coisa quando são combinadas com outras coisas em sistemas ou redes. Todas elas se transformam em *atuantes*, pontos em uma rede que resulta em efeitos de agência. A questão é que os humanos são apenas um dos elementos – não o mais importante e nem o menos importante – apenas um dos elementos (Grifos no original).

A agência, portanto, não está confinada somente nas pessoas, mas distribuída em uma série de elementos (Law & Moser, 1999), fazendo do gerente uma entidade híbrida dentro das organizações. Em situações de crises, mas não somente nelas, muitas das decisões tomadas pelos gerentes nas organizações são nada mais do que o resultado desta associação de humanos e não-humanos. São feitas análises (pelos humanos) de relatórios financeiros, gráficos, tabelas, colunas (componentes materiais), são realizadas projeções futuras de risco e retorno em softwares avançados, e o telefone se transforma numa peça fundamental para negociações, prospecção de investimentos e empréstimos, dentro de uma cadeia de relações que envolverá outros humanos e não-humanos. Ou seja, a capacidade de agência do gerente-ciborgue se dá por meio desta composição de porções e peças do social e do material. Assim, na medida em que as entidades adquirem seus atributos nas relações que estabelecem com outras entidades (Law, 2002), dentro de uma rede específica esta figura híbrida adquire uma série de propriedades de acordo com o contexto e os demais elementos envolvidos. Em um dado momento ele pode ser o gerente-ciborgue-negociador, em outro o gerente-ciborgue-líder, em outro o gerente-ciborgue-solucionador-de-problemas, ou ainda o gerente-ciborgue-demitido.

A metáfora do ciborgue também nos ajuda a compreender uma característica bastante peculiar das relações de trabalho presentes nas organizações atuais: o aumento das exigências, pressões e expectativas de respostas rápidas na execução das tarefas, o que eleva significativamente a carga e o tempo de trabalho. Os ciborgues dos filmes de ficção, geralmente, precisam de pouco descanso, não dormem, a recomposição de suas energias é rápida e ele deve estar sempre de prontidão e disposto a desempenhar as funções que a eles foram conferidas. Tal como eles, o gerente-ciborgue também apresenta muitas dessas características, seja por uma necessidade de sobrevivência no mercado de trabalho, seja por imposição da empresa.

No que se refere à prontidão e rapidez de resposta podemos identificar claramente o papel das novas tecnologias de comunicação, como o BlackBerry, que permite acionar à distância o ciborgue da organização, em qualquer lugar (em casa) e a qualquer hora (de madrugada ou finais de semana). E como destacado por Orlikowski (2007), são criadas novas expectativas em relação a estes “híbridos”, na medida em que se espera que eles estejam sempre a disposição e prontos para atenderem um chamado, assim como os heróis *Robocop* e

Soldado Universal. Como consequência desta primeira característica, o gerente-ciborgue procura recompor suas energias da maneira mais rápida possível, pois a organização demanda sua presença, portanto, seu intervalo para refeições ao longo do dia, por exemplo, é escasso e limitado, isso quando é possível fazê-la. O aumento do tempo de trabalho e a necessidade de estar sempre pronto, por sua vez, levam o gerente-ciborgue a reduzir seu tempo de descanso, já que mais tempo deverá ser dedicado a atender às exigências da organização na realização de suas rotinas de trabalho. Podemos dizer, com base nestes argumentos que o resultado das variadas transformações ocorridas no mundo do trabalho fez surgir esta nova figura, uma figura híbrida: o gerente-ciborgue!

6- Considerações Finais

Este trabalho teve por objetivo utilizar a metáfora do gerente-ciborgue para desenvolver e ampliar a compreensão acerca das recentes transformações pelas quais as organizações têm passado. Para tanto, fizemos uma breve revisão da literatura sobre gerentes e retomamos a discussão do uso de metáforas nos Estudos Organizacionais. Conceituamos a noção de ciborgue, bem como sua recente utilização nas Ciências Humanas e Sociais. Apresentamos algumas das definições tradicionais do que seja o social, para assim apresentarmos os novos entendimentos sobre este conceito, que não mais privilegiam apenas a dimensão humana nas relações, mas consideram também a participação dos não-humanos neste processo. As ações dos indivíduos passam, então, a serem vistas como a consequência de uma rede de relações que envolve uma série de materiais. Embora a participação dos objetos e não-humanos na vida cotidiana e, especificamente, no dia-a-dia dos gerentes possa parecer bastante óbvia, por muito tempo estes elementos permaneceram “ocultos” na análise organizacional, ou quando considerados relegavam-se a eles um papel marginal, a despeito da sua importância no desempenho das atividades dos gerentes.

Tomando como referência as redefinições desenvolvidas sobre o conceito do social, assumimos a metáfora do gerente-ciborgue como ponto de partida para compreendermos, mais profundamente, como esta figura se constitui na esfera organizacional enquanto o resultado de uma cadeia de associações, que envolve tanto elementos materiais (telefone, computador, softwares, relatórios, etc.) como humanos (subordinados, secretárias, etc.), e como suas ações são produzidas a partir destas relações. Assim, utilizamos alguns dos famosos ciborgues dos filmes de ficção científica da década de 1980 e 1990 – *Robocop*, *Exterminador do Futuro* e *Soldado Universal* – para ilustrar como a inserção de determinadas tecnologias, como por exemplo, o BlackBerry, são responsáveis por parte das mudanças que ocorrem no mundo do trabalho.

A metáfora do gerente-ciborgue nos permitiu ainda traçar alguns aspectos críticos, no que tange a crescente pressão e aumento da carga e tempo de trabalho que fazem com que os gerentes tenham que atuar como verdadeiros ciborgues, estando prontos para darem rápidas respostas, com reduzido tempo de descanso e reposição de suas energias, além da possibilidade de serem acionados a qualquer hora e em qualquer lugar. Com isso, fica mais difícil demarcar quando o dia de trabalho termina, já que muitas vezes ele se estende para dentro de casa.

Por fim, concluímos que o enfoque das relações de trabalho sob a égide da lente pós-humanista se apresenta como uma “ferramenta” analítica, que permite distribuir o resultado das ações e práticas de trabalho dos gerentes a um número maior de atuantes, não se limitando apenas aos humanos, mas considerando também os aspectos materiais, ampliando o escopo de análise e possibilitando visualizar os fenômenos organizacionais de maneira alternativa. Assim, linhas de investigações futuras poderiam procurar compreender, de forma empírica, como estas associações se constituem (em contextos específicos) no cotidiano das

organizações e como o funcionamento ou falhas de determinados elementos materiais (re)configura as atividades dos gerentes. Além disso, seria interessante entender quais conseqüências isso pode gerar dentro da rede de relações dos gerentes, uma vez que alguns destes elementos parecem ter se transformados em uma “extensão” dos corpos humanos, sem os quais ficaria quase impossível desempenhar algumas funções no trabalho.

7- Referências Bibliográficas

ALCADIPANI, R. & TURETA, C. Pós-Estruturalismo e Análise das Organizações: A Contribuição da Teoria Ator-Rede. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, V ENEO, Belo Horizonte, **Anais...** Minas Gerais, ANPAD: 2008. 1 CD ROM.

BARNARD, C **As funções dos executivos**, São Paulo, Ed. Atlas, 1996.

BOJE, D. M. Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**. v.38, n.4, 1995.

BOJE, D. Resistência carnavalesca ao espetáculo global, *Revista de Administração de empresas*, vol 42, 2002.

BOUFFARTIGUE, P. Les transformations d’un salariat de confiance, in BOUFFARTIGUE, P **Cadres: la grande rupture**, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 2001.

BRUNI, A. Shadowing software and clinical records: on the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts. **Organization**, 12 (3), 2005.

BURREL, G. Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da Análise. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. & NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 17.

CALDAS, Miguel Pinto & TONELLI, Maria José. O homem camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, FREITAS, Maria Ester de (orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

CARLSON, S. **Executive Behaviour**, Uppsala, Sweden: Textguppen I Uppsala AB, 1951.

CARR, A & DOWNS, A. Transitional and Quasi-Objects in Organization Studies: Viewing Enron from the Object Relations World of Winnicott and Serres. **Journal of Organizational Change Management**, 17 (4), 2004.

CONTU, A. & H. WILLMOTT Studying practice: Situating Talking about Machines. **Organization Studies**, 27 (12), 2006.

COOPER, R. & LAW. J. Organization: Distal and Proximal Views. *Research in the Sociology Organizations*, v.13, 1995.

CORNELISSEN, J. P. et al. Metaphor in Organizational Research: Context, Modalities and Implications for Research – Introduction. **Organization Studies**. v.29, n.1, 2008.

DAVEL, E & MELO, M. C. O. L. M. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial, Rio de Janeiro, FGV Editora, 2005.

- DU GAY, P., SALAMAN, G., REES, B. The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. **Journal of Management Studies**, v. 33, nº 3, 1996.
- ELIAS, Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.
- ENGESTRÖM, Y. & BLACKLER, F. On the Life of the Object. **Organization**, 12 (3), 2005.
- FAYOL, H. **Administração Geral e Industrial**, São Paulo, Ed. Atlas, 1976.
- GANE, N. Posthuman. **Theory Culture Society**, v.23, n. 2/3, 2006.
- HALES, C. What do managers do? A critical review of the evidence. **Journal of Management Studies**. vol. 23, no. 01, p. 88-115, 1986.
- HARAWAY, D. **Simians, Cyborgs, and Women: The Reinvention of Nature**. London: Free Association Books, 1991.
- HASSARD, J. ; TONELLI, M. J.; ALCADIPANI; R. Gerentes e organizações na pós-modernidade, In: DAVEL, E. MELO, M. C. O. L. M. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**, Rio de Janeiro, FGV Editora, 2005.
- HATCH, M. J. Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. **Organization Studies**. v.20, n.1, 1999.
- HAYLES, N. K. Unfinished Work From Cyborg to Cognisphere. **Theory, Culture & Society**. v.23, n.7-8, 2006.
- JAMESON, Fredric. **As sementes do tempo**. São Paulo: Editora Ática, 1997
- KANTER, Rosabeth Moss, The Middle Manager as Innovator, **Harvard Business Review**, Jul/Aug 2004, Vol 82, issue 7/8 - p150-161
- KNORR-CETINA, K. Sociality with Objects: Social Relation in Postsocial Knowledge Societies. **Theory, Culture & Society**, 14 (4), 1997.
- KOTTER, J. **The general managers**; New York: The free press, 1982.
- LATOUR, B. Pragmatogonies. **American Behavioral Scientist**, 37 (6), 1994.
- LATOUR, B. On recalling ANT. In: LAW, J. & HASSARD, J (Eds.). **Actor Network Theory and After**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.
- LATOUR, B. **Reassembling the Social: An introduction to Actor-Network Theory**. New York: Oxford University Press, 2005.
- LAW, J. On the methods of long distance control: vessels, navigation and the Portuguese rout to India. In: LAW, J (Ed.). *Power Action and Believe: a new sociology of knowledge?* Sociological Review Monograph 32 Heley: Routledge, 1986.
- LAW, J. Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity. **Centre for Science Studies**, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, 1992. Disponível em: <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Notes-on-ANT.pdf>. Acesso em: 22/11/2005.
- LAW, J. The Manager and His Powers **Centre for Science Studies**, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK, 1997. Disponível em: <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Manager-and-his-Powers.pdf>. Acesso em: 22/11/2005.
- LAW, J. Objects, Spaces and Others. **Centre for Science Studies**, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK, 2000. Disponível em:

<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Objects-Spaces-Others.pdf>. Acesso em: 22/11/2005.

LAW, J. Objects and Spaces. **Theory, Culture & Society**. v. 19, n.5/6, 2002.

LAW, J. & MOSER, I. Managing, Subjectivities and Desires. **Centre for Science Studies**, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK, 1999 at <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Moser-Managing-Subjectivities-desires.pdf>

LAW, J. & URRY, J. Enacting the social. **Economy and Society** 33 (3): 390-410, 2004.

LOWE, A. Objects and the Production of Technological Forms of Life: Understanding Organisational Arrangements from a Post-Social Perspective. **Journal of Organizational Change Management**, 17 (4), 2004.

MINTZBERG, H **The nature of managerial work**, NY: HarperCollins Publishers, 1973.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Haward Business Review** mar-abril, vol. 6 (8) 1990.

MINTZBERG, H. Rounding out the Manager's Job. **Sloan Management Review**, vol. 3, 11-26, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOL, A. **The body multiple**: Ontology in medical practice. Durham, NC: Duke University Press, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v.45, n.1, 2005.

MOSER, I. & LAW, J. Good Passages, Bad Passages. In: Law, J. & Hassard, J (Eds.). **Actor-Network Theory and After**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

MUTCH, A. Organization Theory and Military Metaphor: Time for a Reappraisal? **Organization**. v.13, n.6, 2006.

NICOLACI-DA-COSTA, A M. (org) **Cabeças Digitais**: o cotidiano na era da informação, Rio de Janeiro, Editora da PUC-Rio, 2006.

ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. **Organization Studies**. v.28, n.9, 2007.

PARKER, M. Judgement Day: Cyborganization, Humanism and Postmodern Ethics. **Organization**, v.5, n.4, 1998.

PARKER, M. Manufacturing Bodies: Flesh, Organization, Cyborgs. In: HASSARD, J.; HOLLIDAY, R. & WILLMOT, H. (eds). *Organizing the Body*. London: Sage, 1999.

PARKER, M. & COOPER, R. Cyborganization: Cinema as Nervous System. In: HASSARD, J. & HOLLIDAY, R. (eds). *Organization/Representation*. London: Sage, 1998.

PICKERING, A. *Practice and Posthumanism*: Social Theory and a History of Agency. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K. & SAVIGNY, E. von (Eds.). *The Practice Turn in Contemporary*. London: Routledge, 2001.

- PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L; Middle Management Downsizing: An empirical investigation of the impact of information technology; **Management Science**, May97, Vol 43, Issue 5, p659
- RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices: a Development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**, 5 (2), 2002.
- RUBIO, F. D. Re-Pensando Lo Social: Apuntes para La Re-Descripción de um Nuevo Objeto para La Sociologia. **Revista de Antropologia Iberoamericana**. Noviembre-Diciembre, 2005.
- SAYLES, L. **Managerial behavior** New York: McGraw-Hill, 1964.
- SCHINKEL, W. “Inertia Creeps”, or a Phenomenological Perspective on Objects in Sociology. **Journal of Organizational Change Management**, 17 (4), 2004.
- STEWART, R. **Managers and their jobs**, London: McMillan, 1967.
- SUCHMAN, L. A. **Human-machine reconfigurations**: Plans and situated actions. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- TAYLOR, T. **Princípios de Administração Científica**, São Paulo, Ed. Atlas, 1976.
- THOMAS, Robyn; DUNKERLEY, David; Careeing Downwards? Middle Managers Experiences in the Downsized Organizations; **British Journal of Management**, Jun99, Vol 10 Issue 2, p157-169
- TONELLI, M. J. ; ALCADIPANI, R. Gerentes: A Mudança que Não Ocorreu. In: ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais** do Enanpad, 2003.
- TONELLI, M.J. **Os sentidos das máquinas**: novas tecnologias e a aceleração no cotidiano do trabalho. Tese de Doutorado PUC – São Paulo, 2000.
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O *Objeto* Objeto na Análise Organizacional: Reflexões sobre a Participação dos Nãohumanos no Processo Organizativo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD: 2007. 1 CD ROM.
- TURKLE, Sherry. Identidade na Internet. In: BROCKMAN, John, MATSON, Katinka. **As coisas são assim**: pequeno repertório científico do mundo que nos cerca. São Paulo: Companhia das Letras, 1997. p. 234-242.
- WILLMOTT, H. Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts; **Journal of Management Studies**, 21, 3, p. 348-368, 1984.
- WHITROW, G. J. **O tempo na história**: concepções do tempo da pré-história aos nossos dias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1993.
- WOOD JR., T. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- WOOD JR., T. Spectacular Metaphor: from Theatre to Cinema. **Journal of Organizational Change Management**. v.15, n.1, 2002.
- WOOD JR., T. **Abaixo o pop-management**: um guia prático para sobrevivência na selva empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2003.