



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Tureta, César; Tonelli, Maria José; Alcadipani, Rafael

O GERENTE-CIBORGUE: METÁFORAS DO GESTOR “PÓS-HUMANO”

Organizações & Sociedade, vol. 18, núm. 58, julio-septiembre, 2011, pp. 467-486

Universidade Federal da Bahia

Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638318007>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

O GERENTE-CIBORGUE: METÁFORAS DO GESTOR “PÓS-HUMANO”

César Tureta*
Maria José Tonelli**
Rafael Alcadipani***

Resumo

Este ensaio teórico 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 representam 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. Concluímos que a análise das relações de trabalho, por meio da metáfora do gerente-ciborgue, possibilita entender alguns aspectos críticos que esse 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 gera nas atividades dos gerentes.

Palavras-chave: Gerentes; Metáforas. Não-humanos. Pós-humanismo. Tecnologias.

Cyborg-Manager: the post-human manager metaphor

Abstract

This paper aims to present the cyborg-manager metaphor as a useful analytical “tool” to understand the recent changes that have taken place in employment relationships. We take as point of departure the redirection of the “social” concept, which considers human coexistence as consisting of material elements. The boundaries that established the division between humans and non-humans are no longer very clear, because materials are indispensable elements for action and performance of activities at work. We argue that extending the analytical scope to include the participation of non-humans in management activities, enables a comprehension of some phenomena that arise in the workplace, particularly those related to new technologies. We conclude that employment relationships analysis through the cyborg-manager metaphor allows an understanding of some critical aspects experienced by employees, as well as offering an interesting lens of analysis for future empirical research related to the participation of these elements in management activities.

Keywords: Managers. Metaphors. Non-humans. Post-Humanism. Technologies.

* Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (EAESP/FGV). Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM-SP
Endereço: Rua Maracá, n. 132, apto. 84, Vila Guarani, São Paulo - SP. E-mail: cesartureta@yahoo.com.br

** Doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP. Professora da EAESP/FGV. E-mail: maria.jose.tonelli@fgv.br

*** PhD em Administração pela Manchester Business School (MBS). Professor Adjunto da EAESP/FGV. E-mail: rafael.alcadipani@fgv.br.

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*, *O Exterminador do Futuro* e *Soldado Universal*¹. Embora cada um deles possua uma história própria, em comum, além de ciborgues como protagonistas, eles retratam um comportamento oscilante desses 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 ciborgues². Mesmo que os filmes dessa natureza apresentem realidades ainda não experimentadas no nosso cotidiano, poderíamos dizer que, em muitos casos, a diferença entre ficção e realidade não repousa no caráter ontológico dos fenômenos por elas apresentados, mas sua distinção seria simplesmente temporal: a primeira precede a segunda.

Inspirados na noção de ciborgues (HARAWAY, 1991), que definiremos oportunamente, consideramos neste artigo 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 tais 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, sistemas de informação e inúmeros outros instrumentos tecnológicos.

Ao adotarmos a metáfora do ciborgue, assumimos também uma postura pós-humana. Tal postura questiona a idéia dominante de que o Ser-Humano é uma entidade contida em si mesma, dotada de fronteiras e limites claros que os diferencia dos demais elementos presentes no mundo, além de defender que os humanos não estão/são essencialmente separados dos não-humanos. O foco fundamental é não adotar uma posição binária e excludente entre humanos e não-humanos (ver HARAWAY, 1991; GANE, 2006; BRAIDOTTI, 2006; HAYLES, 2006), mas indicar que aquilo que tradicionalmente conta como “humano” está sendo desestabilizado por relações sociais que são cada vez mais mediadas pela tecnologia, em um mundo globalmente conectado (BRAIDOTTI, 2006). Hayles (1999) possui um texto seminal nesse sentido, no qual discute como pessoas se interconectam e se misturam com diferentes modos de tecnologia e sistemas de informação e como, de fato, mundos são construídos pela informação. Trata-se de uma visão que se diferencia do Humanismo e do Iluminismo, já que tais vertentes tendiam a localizar o ser humano como fonte fundamental de valores, significado e verdade. Assim, o pós-humanismo contrapõe as suposições humanistas da modernidade, fornecendo maior destaque para as entidades materiais que compõem a dimensão social (GANE, 2006).

As metáforas são comumente usadas na administração para representar as organizações (ver, por exemplo, BOJE, 1995; MORGAN, 1996; HATCH, 1999; WOOD Jr., 2001; 2002; MUTCHE, 2006), porém, pouco empregadas no intuito de representar a figura dos indivíduos no trabalho. Alguns autores procuraram caracterizar o gerente, no que tange às transformações contextuais pelas quais as organizações passaram e como isso afeta o perfil desse trabalhador (ver MINTZBERG, 1990, 1994; HASSARD, TONELLI; ALCADIPANI, 2005; CALDAS; TONELLI, 2002). No entanto, pouca atenção tem sido conferida às questões relativas a aspectos materiais que, juntamente com os humanos, dão forma às atividades cotidianas nas organizações, e a metáfora do

¹ Vale ressaltar que há peculiaridades na composição entre humanos e não-humanos nos diferentes filmes citados. Embora todos estejam fundamentados em ciborgues, nos filmes *Robocop* e *Soldado Universal* figuram humanos com parte de seus corpos feitos de “não-humanos”, ao passo que em *O Exterminador do Futuro* temos um andróide coberto com pele humana.

² Não pretendemos que esta seja uma definição de ciborgue, apenas estamos indicando como eles são apresentados pelos filmes citados.

gerente-ciborgue poderá ajudar a preencher essa lacuna. O termo gerente-ciborgue foi inicialmente empregado por Law e Moser (1999). Esses autores discutem o papel dos não-humanos na composição do processo organizativo, bem como na constituição da figura do gerente nas organizações. Assumimos, então, essa 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 recentes transformações ocorridas no mundo do trabalho, tomando como referência o redirecionamento do conceito de "social".

Para argumentar nessa direção, o artigo recupera na segunda parte, a seguir, as principais referências sobre o trabalho dos gerentes; na terceira parte, discutimos questões relativas à utilização de metáforas nos Estudos Organizacionais (EO), bem como apresentamos a metáfora do ciborgue; na seqüência, 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 desse 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 e; por fim, traçamos nossas considerações finais.

O Gerente (Humano)

Os indivíduos que realizam a gestão nas organizações têm recebido inúmeras denominações: gerentes, gestores, executivos, líderes. Cada uma dessas designações já contém em si mesmas diversos sentidos que estão, inevitavelmente, marcados por contextos de época. Nessa seção e nas posteriores, vamos utilizar 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 desses estudos, em seqüência cronológica, com o objetivo de enfatizar que, apesar de evidente, essas 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, Taylor (1976 [1911]) e Fayol (1976 [1916]) foram os primeiros a apresentar a figura do gerente e suas tarefas, em geral, de modo 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. O trabalho de Carlson (1951) teve como princípio as atividades do cotidiano e a análise da agenda dos gerentes. Sayles (1964) fez uma das primeiras etnografias com gerentes e mostrou que estes, raramente, trabalham sozinhos, inseridos sempre em um sistema de relações que atua como base de sustentação para eles. A pesquisa de Sayles, apesar de ter sido desenvolvida 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 eles 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 humano com esse objeto técnico.

Mintzberg (1973), também, fez uso da observação para acompanhar as atividades do cotidiano dos gerentes. O autor mostrou que a análise do trabalho dos gerentes pode ser classificada em oito escolas: a) clássica, que inclui os primeiros estudos sobre o tema (e que já nos referimos anteriormente); b) escola dos grandes

homens, marcada por biografias ou autobiografias de grandes executivos, vistos aqui como grandes líderes; c) os empreendedores, que pensam os gerentes como atores racionais em busca de lucro; d) teoria da decisão, voltada para as grandes decisões de gestores seniores; e) a escola de liderança efetiva; f) escola do poder; g) escola comportamental e; finalmente, h) a que busca analisar a atividade de trabalho. Além dessa classificação, e na mesma direção, consideramos que um número quase incalculável de trabalhos sobre liderança de cunho mais comportamental ou mais gerencialista, exemplares do *pop management* (WOOD JR., 2003), poderia ser incluído, porém, esse não é foco deste artigo.

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 anos seguintes, Mintzberg (1990; 1994) continuou com a desmistificação de muitos folclore que envolvem o trabalho dos gestores, apoiado ele próprio na descrição das atividades cotidianas do trabalho. No entanto, nos seus estudos não é possível observar conexões entre as atividades desempenhadas por esses atores e a tecnologia presente no ambiente de trabalho. A pesquisa de Kotter (1982) e de Hales (1986) segue na mesma linha. No Brasil, Tonelli e Alcadipani (2004) retomaram, de certa maneira, a pesquisa de Henry Mintzberg, a partir da observação etnográfica do dia de trabalho de altos executivos e executivas. A pesquisa desses 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-berrys* etc. Entretanto, apesar do artigo mostrar a presença das tecnologias no dia-a-dia dos profissionais, os autores não exploram a forte interação entre os materiais e os humanos que marca fortemente a tarefa do executivo.

Na perspectiva de Willmott (1984) e de Du Gay, Salaman e Rees (1996), cuja fundamentação teórica tem uma abordagem crítica, o trabalho do gerente, necessariamente, comporta ambigüidades, já que os mesmos 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 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, os quais assumiram um papel central nas empresas que passaram por reestruturações e redução de níveis hierárquicos. Trabalhos como os de Thomas e Dunkerley (1999), Pinsonneault e Kraemer (1997), Kanter (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 e Linstead (2002) tem como objetivo a compreensão das transformações identitárias desses 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.

Davel e Melo (2005a) fazem uma síntese de vários autores brasileiros (e também de alguns autores internacionais) e discutem as singularidades e dilemas do trabalho gerencial. No artigo, que dá o título do livro, Davel e Melo (2005b) 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 a uma tecno-estrutura (DAVEL; MELLO, 2005b). O trabalho de Hassard, Tonelli e Alcadipani (2005), publicado na mesma coletânea, discute a figura do "gerente minuto", na pers-

pectiva da pós-modernidade, como a imagem que caracteriza a superficialidade, mas também a velocidade necessária para o desempenho desse papel nas organizações contemporâneas. O "gerente minuto", célebre pelo livro de Blanchard e Johnson (1995), é uma metáfora que marcou a passagem das estruturas organizacionais tradicionais na direção de empresas pós-modernas³ caracterizadas pela velocidade. Entretanto, também como os estudos anteriores, e apesar do reconhecimento que grande parte dessas transformações decorre da tecnologia, os autores não exploram a intensidade da relação humano-técnica, que pode estar presente no trabalho cotidiano do gerente. O artigo de Caldas e 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, a metáfora do homem camaleão não retrata as possíveis relações entre os elementos humanos e não-humanos.

Em síntese, embora algumas pesquisas até mencionem determinados elementos não-humanos, 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 da figura do gerente, desses elementos não-humanos como agentes constituintes de suas ações. Para tanto, escolhemos o caminho das metáforas para tratar de tais questões, como apresentaremos a seguir.

Metaforizando as Organizações

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, o autor 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 (BURREL, 1999). Ao propor uma interpretação das organizações utilizando esse recurso, Morgan (1996) projeta essas entidades em imagens que permitem imaginá-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 e Lampel (2000), que também fizeram uso dessa figura de linguagem para apresentar maneiras diferentes de abordar o complexo mundo das organizações e suas estratégias. Além desses, outros autores empregaram o recurso metafórico para expressar as características das organizações: 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 re-conceituar seu emprego na análise das organizações; Hatch (1999) usa o jazz para re-descrever o conceito de estrutura organizacional como ambígua, emocional e temporária. No Brasil, o uso de metáforas, também, tem enriquecido a análise das organizações: Wood Jr. (2001), inspirado na obra de diversos cineastas, utiliza a metáfora do cinema para caracterizar as organizações espetaculares; Vergara e Irigaray (2000) usaram metáforas e

³ O termo "pós-moderno" é bastante controverso, mas pode ser entendido aqui como empresas não fordistas, ou seja, empresas que não têm mais como modelo a produção em massa. Diversidade, variação, descontinuidade e diferenças seriam alguns atributos que poderiam definir as organizações pós-modernas, que têm o computador e redes de comunicação como centrais para sua organização. Entre outros, uma discussão mais aprofundada sobre o termo "empresas pós-modernas" pode ser encontrada no livro de Mary Jô Hatch, com a participação de Ann Cunniffe, *Organization Theory: modern, symbolic and post modern perspectives*, da Oxford, 2007; e também Clegg, S. *PostModern Organizations? Ed. Queensland University of Technology*, 1990. A própria discussão sobre gerente ciborgue, neste artigo, está sendo conduzida sob a perspectiva pós-moderna de análise das organizações.

transposição de deuses africanos para analisar os tipos de personagens existentes nas organizações produtivas. 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 desse recurso constituir um interessante aparto 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).

Todavia, é importante destacar que o uso de metáforas não se dá sem limitações. As metáforas podem estruturar a complexidade daquilo que é analisado em conjuntos de relações já bem estabelecidas, fundamentalmente devido ao fato de que uma determinada visão “formata a maneira como pensamos e a maneira como vemos” (GRANT; OSWICK, 1996, p.17). Para Tsoukas (1991, p.570), as metáforas não apenas descrevem uma realidade externa, elas tanto constituem quanto prescrevem como a realidade externa deve ser vista e avaliada. Dessa forma, as metáforas podem fazer relações, conexões e classificações entre coisas de maneira arbitrária (ver MILLER, 2006, p.64). Morgan (2005, p. 63) nos lembra que uma metáfora é “baseada em uma realidade parcial; ela requer das pessoas que a utilizam 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. Apesar disso, pensamos que o uso de metáforas, no caso de analisar o cotidiano dos gestores na contemporaneidade, pode trazer mais benefícios do que limitações, uma vez que a metáfora aqui empregada é uma forte imagem para chamar a atenção para aspectos, geralmente, negligenciados do trabalho dos gestores.

Ao utilizarmos uma metáfora para representar determinado fenômeno, há intrinsecamente uma escola de pensamento que orienta a representação metafórica (MORGAN, 2005). É nesse sentido que utilizamos, aqui, algumas conceituações da perspectiva pós-humana, as quais estão diretamente relacionadas com a metáfora do ciborgue, discutida no próximo tópico. Ressaltamos que as metáforas, praticamente, não têm sido usadas em pesquisas que se propõem a investigar o trabalho de gerentes.

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, 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 tipos: os espiritualistas e os materialistas. Partidário do segundo modelo, La Mettrie afirmava que o homem é uma máquina. Losano (1992), por sua vez, mostra em seu livro “Histórias de Autômatos” que as máquinas com formas humanas chamaram a atenção, com sua mecânica e arte, da corte de várias regiões, representando uma “ingênua premonição da tecnologia futura” (LOSANO, 1992, p.5) desde o século XIII. A idéia de um homem-máquina, ou ciborgue, parece estar no inconsciente de todos desde então.

O movimento promovido pela cibernetica na década de 1940 pode ser considerado um período marcante daquilo que hoje conhecemos como pós-humano (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 (ver HAYLES, 2006). A idéia de pós-humano re-

presentada na metáfora do ciborgue se faz presente no trabalho de diversos autores. Na cibernética, o termo ciborgue foi, originalmente, 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 (LAW, 2000a; BELL, 2007).

Como conseqüência de suas pesquisas no Hospital Rockland State em New York, onde investigavam mecanismos de adaptação do corpo humano para uma futura vida no espaço, os cientistas Manfred Clynes e Nathan Kline, usando um rato como cobaia, criaram o primeiro organismo cibernético (BELL, 2007). Em 1960, eles publicaram um artigo no qual propuseram o termo "ciborgue", definindo-o como uma entidade que "deliberadamente incorpora componentes exógenos [ao corpo humano], estendendo a função de controle da auto-regulação do organismo de forma a adaptá-lo a novos ambientes" (CLYNES; KLINE, 1960, p. 27).

A popularização dos ciborgues junto a um público mais amplo ocorreu, principalmente, depois da sua exibição nas telas do cinema, nas décadas de 1980, com alguns clássicos como *Robocop* e *O Exterminador do Futuro*, e de 1990, com *Soldado Universal*. Tais híbridos das obras de ficção científica são, comumente, representados pela síntese elaborada entre algumas partes orgânicas (humanas) e outras artificiais (máquinas). Esses filmes possuem como fonte de inspiração os desenvolvimentos tecno-científicos oriundos da cibernética, os quais desencadearam uma série de mudanças e transformações na esfera científica e social, e serviram como ponto de partida para o pós-humanismo.

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 (GANE, 2006). Contudo, a noção de pós-humano ganha maior notoriedade nas Ciências Humanas somente em meados da década de 1990, após a publicação de "Simians, Cyborgs, and Women: the Reinvention of Nature", na qual Donna Haraway (1991) apresenta o "Manifesto Ciborgue"⁴ revisado. Nesse trabalho, ela discute como as fronteiras que antes demarcavam a separação dos humanos das outras entidades, como animais e máquinas, já não se sustentam mais, o que possibilita visualizarmos algumas das transformações da sociedade contemporânea por meio da metáfora do ciborgue. Assim, o termo pós-humano é, geralmente, associado à idéia de que a sociedade humana se encontra em um movimento evolutivo sem volta e, por isso, deve incorporar novas tecnologias de maneira que possa saltar para o próximo nível de evolução; ou de que nós, há muito tempo, deixamos de ser humanos, dado ao aumento da nossa íntima relação com os não-humanos, tais como artefatos tecnológicos (BELL, 2007).

Neste artigo, seguimos Haraway (1991) quando esta emprega o ciborgue para indicar que as fronteiras entre o que é humano e não-humano estão cada vez mais tênues. Para a autora, tais limites nunca estiveram claramente demarcados na medida em que sempre estivemos cercados por criaturas híbridas. O ciborgue é uma entidade que realiza conexões, uma figura de interconexões e receptividade que ofusca distinções de categorias, em especial, a divisão entre humano/não-humano (BRAIDOTTI, 2006). Haraway (1991), bióloga e professora de História da Ciência, afirma que o corpo e a natureza decorrem da construção social, e esta é resultante de teorias dominantes. Segundo ela, não há uma ciência de "descobertas", mas sim invenções humanas. Inúmeras pressuposições estão presentes, até mesmo, em pesquisas médicas aparentemente neutras. O ciborgue é uma tentativa de mostrar, ironicamente, um organismo cibernético que represente essa construção, uma vez que, na visão da autora, a Ciência contemporânea (que também é ficção) está permeada por híbridos de toda a sorte. O processo produtivo moderno foi colonizado por ciborgues e a guerra é uma "orgia de ciborgues". Por outro lado, o ciborgue também é uma "salvação", uma criatura pós-gênero, uma imagem que re-organiza natureza e cultura, colocando em

⁴ A primeira versão do "Manifesto Ciborgue" foi publicada em 1985, sob a forma de artigo, na Socialist Review.

questão todas as dicotomias modernas (HARAWAY, 1991). Nesse sentido, o ciborgue é uma imagem que permite discutir conceitos tradicionais: a casa, o local de trabalho, o mercado e o próprio corpo. O corpo contemporâneo, por exemplo, é criado cotidianamente por inúmeras biotecnologias e os hospitais demonstram, ininterruptamente, interações contínuas entre o corpo e as máquinas.

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 e 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). Esse conceito, contudo, não se reduz apenas à junção humano/máquina, mas vai além dele (ver MOSER; LAW, 1999), pois constituem, também, um conjunto de conexões parciais entre duas ou mais identidades políticas ou sociais, por exemplo (LAW, 2004). Dessa forma, podemos entender que o ciborgue não diz respeito somente a “coisas”, mas também a comportamentos resultantes da associação entre essas coisas, ou seja, não importa somente o que uma entidade é, mas o que e como essa entidade desempenha ou pode desempenhar suas ações.

Nos Estudos Organizacionais, a metáfora do ciborgue foi anteriormente utilizada por alguns autores a partir do termo *Cyorganization* (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 desses autores, que trataram da metáfora do ciborgue para representar a entidade “organização”, nossa intenção, neste trabalho, é fazer uso dessa metáfora como representação da 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, neste estudo, o emprego de tal metáfora 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, a imagem do ciborgue poderia nos remeter. Apoiamo-nos no argumento de Law (1992) quando este 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 no cotidiano do trabalho (TONELLI, 2000), em que gestores dizem, por exemplo, que o computador é como um braço e que nos dias atuais dificilmente viveríamos 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 construída a partir de tecnologias, como celulares e *internet*, em que uma nova identidade (a identidade em rede) se faz presente, especialmente, entre os jovens (TURKLE, 1997).

Vale destacar que Morgan (1996) apresenta a metáfora da máquina e é possível pensar que tal metáfora poderia ser útil para expressar o que está em análise aqui. Porém, vemos dois inconvenientes na utilização de tal metáfora para se compreender o trabalho dos gerentes na contemporaneidade. Em primeiro lugar, Morgan (1996) usa tal metáfora para designar um grupo específico de teóricos que observam as organizações de forma mecanicista (ex. Taylor e Ford) e, quando trata do humano que trabalha sob tal égide, o vê como “aprisionado” pelas máquinas, tendo seu ritmo de trabalho ditado por elas e não como alguém que é uma junção entre humanos e não-humanos e cujas habilidades e potencialidades são ampliadas nesse contexto. O segundo problema é que a visão da metáfora da máquina se limita a uma visão da engenharia mecânica, e a idéia de ciborgue está mais relacionada a uma visão mecatrônica e cibernética, fontes de inspiração para os recentes debates sobre a re-conceituação do social, como não mais composto somente por relações humanas, mas também materiais. Repensar

o que é o social abriu caminhos para a utilização de perspectivas que fossem capazes de considerar práticas sócio-materiais, como destaca Orlikowski (2007). Esses novos direcionamentos serão explorados nos próximos tópicos. Porém, antes, serão discutidas algumas das principais vertentes teóricas sobre o que seja o social.

Reconceituando o Social

O social

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. Claro que estudos, pesquisas e debates sobre o sentido de sociedade e dos sistemas sociais são vastos. Não se trata de uma revisão exaustiva, apenas de ressaltar que, apesar de extremamente complexos, esses 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 e Adorno (1978) argumentam que o conceito de sociedade poderia ser definido como:

uma espécie de contextura 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 (HORKHEIMER; ADORNO, 1978, p. 25).

Ainda que os conceitos de Estado e Cidade já estivessem presentes na discussão dos clássicos, na visão de Horkheimer e Adorno (1978), esses conceitos só podem ser plenamente alcançados 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. Nesse 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. Na visão de Horkheimer e 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 os indivíduos pertencerem, cada vez mais, à rede de relações sociais e não poderem viver sem elas.

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 sobrevida 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).

Para Giddens (1986), 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 (1986, p. 164) 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". 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 dessa sociedade. A sofisticada teoria da estruturação de Giddens não inclui em seu glossário (GIDDENS, 1986, p.373-377) referências aos sistemas técnicos ou tecnológicos, como participantes ativos do social, apesar de ressaltar ao longo de sua exposição a fundamental importância do tempo na construção social, do tempo do mundo.

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 (ex. LATOUR, 1999; 2000; 2005; LAW, 1986; 1992; 2002), os quais procuram apresentar os fenômenos sociais não como exclusivamente resultado da interação entre humanos, mas também entre eles e os elementos materiais. Esses aspectos serão abordados em maiores detalhes no próximo tópico.

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 nessas duas últimas áreas do conhecimento, passaram a considerar os elementos materiais como pertencentes ao domínio do social (RUBIO, 2005). Engeström e 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 dessas abordagens permitiu, aos teóricos, repensarem o conceito de “social” - até então restrito apenas às interações humanas -, promovendo a reformulação da noção de ontologia do social (ver KNORR-CETINA, 1997; SCHINKEL, 2004). Ao considerarmos os não-humanos como pertencentes 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 de uma “sociabilidade centrada no objeto” (KNORR-CETINA, 1997). Isso significa considerar que os não-humanos são parte inerente 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 permite a comunicação e visualização da imagem de pessoas que se encontram geograficamente distantes, contribuindo com as tomadas de decisão e o desdobramento das atividades de empresas que operam internacionalmente.

Nesse sentido, deveríamos direcionar nossas atenções para o 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 e 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-humana (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 nesses 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, esses elementos são processos em constante

definição (KNORR-CETINA, 1997; 2001). Isso significa dizer que eles adquirem atributos e características, não em decorrência de uma essência existente *a priori*, mas devido às associações que formam com outros objetos e pessoas nas atividades em que estão engajados (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 continuar estabilizada (LAW, 2000b; 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. Dessa 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 (ver TURETA; ALCADIPANI, 2009). 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 cadeia de associações composta 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 heterogêneo, no qual 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, essa separação 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).

Nesse 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, seus reflexos no cotidiano organizacional (ver CARR; DOWNS, 2004; HAGEMEIJER, 2004; LOWE, 2004; SCHINKEL, 2004; BRUNI, 2005; ENGESTROM; BLACKLER, 2005; SUCHMAN, 2005; ALCADIPANI; TURETA, 2009; TURETA; ALCADIPANI, 2009) e, mais especificamente, sobre a figura do gerente (ver LAW, 1997; LAW; MOSER, 1999), os elementos materiais, bem como sua coexistência com os elementos humanos são, de maneira geral, ignorados ou tratados de forma superficial na teoria organizacional (ORLIKOWSKI, 2007). 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.

O Gerente-Ciborgue (Pós-Humano)

Apesar do grande volume de trabalhos acerca das atividades dos gerentes nas organizações, observamos que as pesquisas não consideram a tarefa exercida por esses 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 verdade, tais estudos negligenciam a questão dos não-humanos como elementos constituintes do trabalho de qualquer gestor. Na visão de Orlikowski (2007), o processo organizativo está intrinsecamente vinculado aos elementos materiais; no entanto, tem sido pouco explorado nos estudos organizacionais, que tendem a ignorá-los ou assumi-los como um caso especial. Ainda segundo a autora, "desenvolver novas formas de lidar com as questões materiais 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" (ORLIKOWSKI, 2007, 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 (ex. TONELLI; ALCADIPANI, 2004), não se tem discutido como boa parte dessas rotinas só se realiza a partir da interação humanos/não-humanos. Como destacam Tureta e Alcadipani (2009), 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.

Dessa 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 dessa rede de relações. Na ausência ou falha de alguns desses elementos (humanos e/ou não-humanos), suas atividades podem sofrer alterações. Um ciborgue só consegue desempenhar suas atividades de maneira adequada quando suas partes (humana e não-humana) se associam e atuam em conjunto. O Robocop ao ser atingido por projéteis de arma de fogo de alto calibre tem seu sistema danificado, prejudicando seus movimentos e o impedindo de visualizar claramente seus inimigos, ou seja, com problemas na parte não-humana, a parte humana do ciborgue tem dificuldades de desempenhar suas tarefas. No caso do gerente-ciborgue, quando ocorre uma falha técnica em algum sistema operacional da empresa ou os arquivos digitais contendo informações de negócio são danificados por um vírus, há uma desestabilização na sua rede de associação, 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 os problemas e sua rede se estabilize novamente. Isso significa que as formas de relações no trabalho não são puramente sociais, já que os não-humanos também estão presentes nos relacionamentos.

É nesse sentido que Orlowski (2007) afirma que o termo práticas sociais acaba remetendo à 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. No filme *Soldado Universal*, os ciborgues possuíam aparelhos de comunicação (não-humanos) instalados em seus corpos (humanos), possibilitando-os responder e obedecer prontamente aos chamados e às ordens de seus comandantes, enquanto realizavam suas tarefas e operações de resgate. É possível perceber, no início do filme, que a comunicação era fundamental na execução dos planos traçados. Esses aparelhos permitiam que seus comandantes, localizados em uma base distante, trocassem informações com os soldados no decorrer das operações e estes sinalizavam para aqueles as coordenadas a partir de seus campos de visão. Analogamente, ao retomar a metáfora do gerente-ciborgue, podemos traçar um paralelo com a pesquisa realizada por Orlowski (2007) numa empresa denominada Plymouth, em que a autora 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 estarão disponíveis e responderão, prontamente, a qualquer nova mensagem enviada, independente do horário ou do local em que estejam. Uma vez que as respostas entre os indivíduos na organização são imediatas, novas mensagens são enviadas estabelecendo um processo contínuo de comunicação que faz com que eles não consigam mais definir quando termina o dia de trabalho, tendo em vista que esse objeto (*BlackBerry*) os acompanha o tempo todo, inclusive quando estão em casa. Nessa pesquisa, a autora evidencia como as atividades de trabalho dos gerentes são o efeito da relação que eles estabelecem com o *BlackBerry*; por um lado, um elemento material facilita a realização das tarefas, tal como em *Soldado Universal*, e por outro, para os gerentes-ciborgues, a fronteira entre a vida profissional e a vida pessoal fica mais difusa, já que eles permanecem

conectados à organização o tempo todo. Podemos identificar como as tecnologias potencializam relações de poder, tendo em vista que – como destacado por Braidotti (2006), com base nas idéias de Donna Haraway – o poder na contemporaneidade opera por meio das redes, do redesenho da comunicação e das múltiplas interconexões. Estamos saindo de uma dominação capitalista patriarcal para uma “dominação da informática” (HARAWAY, 1991). No Quadro I, apresentamos uma comparação de algumas características do Gerente Humano e do Gerente-Ciborgue.

Quadro I - Comparação entre o Gerente (Humano) e o Gerente-Ciborgue (Pós-humano)

| Gerente (Humano) | Gerente-Ciborgue (Pós-humano) |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Organização do trabalho | Ciborganização do trabalho |
| Fatores motivacionais | Administração do stress |
| Administração científica na fábrica | Administração global via tecnologias de comunicação |
| Trabalho linear | Trabalho em redes e fluxos |
| Execução das atividades como consequência da ação humana | Execução das atividades como consequência da associação humanos/não-humanos |
| Tecnologia seria apenas um elemento de suporte ao trabalho | Tecnologia como elemento essencial ao trabalho |
| Reuniões | Áudio/Vídeo conferências |
| Relações físicas | Relações virtuais |
| Comunicação preponderantemente pessoal | Muita comunicação por meio de aparelhos eletrônicos e computadores |
| O tempo e o local de trabalho estão circunscritos no espaço físico da organização | Expansão do tempo e local de trabalho para além dos limites físicos da organização |

Fonte: elaborado pelos autores.

Na realidade, é muito difícil se pensar em uma imagem dos gerentes dissociada de elementos não-humanos. Certas marcas de caneta e de relógio sempre são vendidas como associadas a pessoas que ocupam cargos de direção em organizações. Carros de luxo são, invariavelmente, associados a pessoas que parecem gestores. Um simples caminhar por uma multinacional mostrará inúmeras pessoas usando tecnologias de ponta. Raramente, serão encontrados gestores sem gravatas ou gestoras sem salto-alto. É difícil conceber um gerente sem seu *BlackBerry*, *i-phone* e terno ou *tailler*. Elementos não-humanos foram literalmente incorporados nos gestores os quais, sem celulares inteligentes, acessórios e computadores de última geração, parecem, praticamente, não existir dentro do contexto corporativo. O exercício da função gerencial, conforme destacamos acima, se dá por criaturas híbridas, cujas potencialidades de comando, direção, coordenação e gestão são possibilitadas por elementos não-humanos a eles incorporados. Desse modo, os gerentes contemporâneos seriam ciborgues que, assim como os lendários personagens de ficção científica *Robocop*, *O 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) argumenta nessa 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 [em termos analíticos] – apenas um dos elementos (PARKER, 1998, p. 508, 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 da associação de humanos e não-humanos. São feitas análises de relatórios financeiros, gráficos, tabelas, colunas, 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 dessa 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, essa 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 gerente-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, de forma significativa, a carga e o tempo de trabalho. Na verdade, a noção de gerente-ciborgue nos permite pensar a respeito das consequências políticas do formato que tais híbridos assumem. Braidotti (2006, p. 199) observa que “o sistema pós-industrial torna urgente a invenção de uma nova política baseada em um entendimento mais adequado de como o indivíduo contemporâneo atua”. Em *O Exterminador do Futuro*, o ciborgue é incansável e não poupa esforços para atingir seus objetivos, ou seja, os ciborgues dos filmes de ficção, geralmente, precisam de pouco descanso, não dormem, a recomposição de suas energias é rápida e eles devem estar sempre de prontidão e dispostos a desempenhar as funções que lhes 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 ou por uma ambição pessoal. No entanto, diferentemente dos ciborgues da ficção, o gerente-ciborgue não possui (ainda) nenhum dispositivo não-humano incorporado⁵ capaz de aliviar, permanentemente e sem efeitos colaterais, sua tensão, o alto nível de *stress*, problemas emocionais, psicológicos e físicos. Na realidade em que vivemos, nesse início de século XXI, é o seu corpo (humano) que absorve toda a carga de trabalho e pressão do cotidiano nas empresas.

Já 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, no aeroporto, na rua, no restaurante) e a qualquer hora (à noite, de madrugada e aos finais de semana). E, como destacado por Orlowski (2007), são criadas novas expectativas em relação a esses híbridos, na medida em que se espera que eles estejam sempre à disposição e prontos para atender um chamado, assim como os heróis *Robocop* e *Soldado Universal*. Como consequência disso, 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-las. Não são raras as vezes que observamos as pessoas fazendo lanches em sua própria mesa do escritório ou realizando alguma atividade de trabalho enquanto almoçam no restaurante e, por mais incrível que pareça, até mesmo no trânsito! 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. É comum gestores dormirem apenas algumas poucas horas por dia, pois trabalham até tarde e

⁵ Poderíamos citar os remédios como não-humanos capazes de gerar algum tipo de conforto ou reduzir o nível de stress, porém, seu efeito é passageiro e o uso em excesso e prolongado pode causar prejuízos à saúde.

precisam acordar cedo para retomarem as tarefas do dia anterior. Podemos dizer, com base nesses argumentos que o resultado das variadas transformações ocorridas no mundo do trabalho fez surgir essa nova figura, uma figura híbrida: o gerente-ciborgue!

Considerações Finais

Este trabalho teve por objetivo utilizar a metáfora do gerente-ciborgue como um "instrumento" analítico que possibilita entendermos as recentes transformações ocorridas no mundo do trabalho, tomando como referência o redirecionamento do conceito de "social". 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 esse conceito, o qual não mais privilegia apenas a dimensão humana nas relações, mas considera, também, a participação dos não-humanos nesse processo. As ações dos indivíduos passam, então, a serem vistas como a consequência de uma rede de associações que envolvem 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 esses 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 gestores.

Tomando como referência as redefinições desenvolvidas sobre o conceito de social, assumimos a metáfora do gerente-ciborgue como ponto de partida para compreendermos, mais profundamente, como essa figura se constitui na esfera organizacional enquanto 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 dessas relações. Assim, partimos dos famosos ciborgues dos filmes de ficção científica da década de 1980 e 1990 – *Robocop*, *O Exterminador do Futuro* e *Soldado Universal* – para, analogamente, 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, levantar aspectos políticos que perpassam a vida de tais híbridos. O gerente-ciborgue é suscetível a crescente pressão e aumento da carga e tempo de trabalho que fazem com que ele tenha que atuar como verdadeiro ciborgue, estando pronto para dar rápidas respostas, com reduzido tempo de descanso e reposição de suas energias, além da possibilidade de ser acionado 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 e/ou outros lugares. Nossa argumento não é contra a tecnologia, muito menos pretendemos sua demonização. Procuramos destacar, sim, em decorrência da metáfora do gerente-ciborgue, que se, por um lado, a tecnologia gera alguns benefícios para os gestores, facilitando a comunicação e a realização de suas atividades, por outro, ela faz com que qualquer horário se transforme em horário de trabalho e qualquer lugar, um lugar de trabalho.

Por fim, concluímos que analisar a figura do gerente sob a égide da lente pós-humana se apresenta como uma "ferramenta" analítica que permite distribuir o resultado das ações e práticas de trabalho dos mesmos a um número maior de atuantes, não se limitando apenas aos humanos, mas considerando, também, os aspectos materiais, o que amplia o escopo de análise e possibilita visualizar os fenômenos organizacionais de maneira alternativa. Assim, linhas de investigações futuras poderiam procurar compreender, de forma empírica, como essas associações se constituem (em contextos específicos) no cotidiano das organizações e como o funcionamento ou failhas de determinados elementos materiais (re)configuram as atividades dos gerentes. Além disso, seria interessante entender quais consequências isso pode gerar dentro

da rede de relações dos gerentes, uma vez que alguns desses elementos parecem ter se transformados em uma "extensão" dos corpos humanos, sem os quais ficaria quase impossível desempenhar algumas funções no trabalho.

Referências

- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v.16, n.51, p.647-664, out./dez. 2009.
- BARNARD, C. *As funções dos executivos*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- BELL, D. *Cyberculture theorists*: Manuel Castells and Donna Haraway. London and New York: Routledge, 2007.
- BLANCHARD, K.; JOHNSON, S. *O gerente minuto*. São Paulo: Record, 1995.
- BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, v.38, n.4, p.997-1035, 1995.
- _____. Resistência carnavalesca ao espetáculo global. *Revista de Administração de Empresas*, v 42, n.4 , p.11-28, out/dez. 2002.
- BOUFFARTIGUE, P. Les transformations d'un salariat de confiance. In: BOUFFARTIGUE, P. *Cadres: la grande rupture*. Paris: Editions La Decouverte et Syros, 2001. p.35-49.
- BRAIDOTTI, R. Posthuman, all too human: towards a new process ontology. *Theory, Culture and Society*, v. 23, n.7-8, p.197-208,2006.
- BRUNI, A. Shadowing software and clinical records: on the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts. *Organization*, v.12, n 3, p.357-378, 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. p.437-460.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p.130-147.
- 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*, v.17, n.4, p.352-364, 2004.
- CLYNES, M. E.; KLINE, N. S. Cyborgs and spaces. *Astronautics*, September, p.26-76, 1960.
- CONTU, A.; H. WILLMOTT Studying practice: situating talking about machines. *Organization Studies*, v.27, n.12, p. 1769-1782, 2006.
- COOPER, R.; LAW, J. Organization: distal and proximal views. *Research in the Sociology Organizations*, v.13, p.237-274,1995.
- CORNELISSEN, J. P. et al. Metaphor in organizational research: context, modalities and implications for research – Introduction. *Organization Studies*, v.29, n.1, p.07-22, 2008.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. M. *Gerência em ação*: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005a.

_____, _____. Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. In: _____, _____. (Org.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005b. p.42-59.

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, n.3, p.263-282, 1996.

ENGESTRÖM, Y.; BLACKLER, F. On the life of the object. *Organization*, v.12, n.3, p.307-330, 2005.

FAYOL, H. *Administração geral e industrial*. São Paulo: Ed. Atlas, 1976.

FREUD, S. *O mal estar na civilização*. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

GANE, N. Posthuman. *Theory Culture Society*, v.23, n. 2/3, p.431-434, 2006.

GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

GRANT, D.; OSWICK, C. *Metaphor and organizations*. London: Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1996.

HAGEMEIJER, R. E. After the fact. *Journal of Organizational Change Management*, v.17, n.4, p.408-411, 2004.

HALES, C. What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*. v.23, v.1, p. 88-115, 1986.

HALLIER, J. Embellishing the past: middle manager identity and informality in the implementation of new technology. *New Technology, Work and Employment*, v.19, n.1, 43-62, 2004.

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. (Org.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005. p.193-212.

HATCH, M. J. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, v.20, n.1, p.75-100, 1999.

HAYLES, N. K. Unfinished work from cyborg to cognisphere. *Theory, Culture & Society*, v.23, n.7-8, p.159-166, 2006.

_____. *How we become posthuman*. Chicago: Chicago UP, 1999.

HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. *Temas básicos de sociologia*. Rio de Janeiro: Cultrix, 1978

KANTER, R. M. The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, v.82, n.7/8, p.150-161, 2004.

KNORR-CETINA, K. Sociality with objects: social relation in postsocial knowledge Societies. *Theory, Culture & Society*, v.14, n.4, p.1-30, 1997.

_____. Objectual practice. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von (Ed.). *The practice turn in contemporary*. London/NewYork: Routledge, 2001. p.175-188.

KOTTER, J. *The general managers*. New York: The Free Press, 1982.

LA METTRIE, J. O. de. *L'homme-machine*. Paris: Editions Mille et une Nuits, 2000.

LATOUR, B. Pragmatogonies. *American Behavioral Scientist*, v.37, n.6, p.791-808, May 1994.

- _____. On recalling ANT. In: LAW, J.; HASSARD, J. (Ed.). *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell Publishers, 1999. p.15-25.
- _____. *Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: Editora UNESP, 2000.
- _____. *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. p.234-263.
- _____. 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 nov. 2005.
- _____. 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 nov. 2005.
- _____. Networks, relations, cyborgs: on the social study of technology. *Centre for Science Studies*. Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK, 2000a. Disponível em: www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Networks-Relations-Cyborgs.pdf. Acesso em: 22 nov. 2005.
- _____. Objects, spaces and others. *Centre for Science Studies*. Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK, 2000b. Disponível em: <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Objects-Spaces-Others.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2005.
- _____. Objects and spaces. *Theory, Culture & Society*, v. 19, n.5/6, p.91-105, 2002.
- _____. *After method: mess in social research*. London and New York: Routledge, 2004.
- _____; 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. Acesso em: 22 nov. 2005.
- LAW, J.; URRY, J. Enacting the social. *Economy and Society*, v.33, n.3, p.390-410, 2004.
- LOSANO, M. G. *História de autômatos: da Grécia antiga à belle époque*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.
- LOWE, A. Objects and the production of technological forms of life: understanding organisational arrangements from a post-social perspective. *Journal of Organizational Change Management*, v.17, n. 4, p.337-351, 2004.
- MILLER, D. The politics of metaphor. *Theory Culture & Society*, v.23, n.2-3, p.63-65, 2006.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. NY: HarperCollins Publishers, 1973.
- _____. The manager's job: folklore and fact. *Haward Business Review*, v.6, n.8, p.49-61, 1990.
- _____. Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, v.36, n.1, p.11-26, 1994.
- _____; 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.
- _____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.45, n.1, p.58-71, jan./mar., 2005.
- MOSER, I.; LAW, J. Good passages, bad passages. In: LAW, J.; HASSARD, J. (Ed.). *Actor-network theory and after*. Oxford: Blackwell Publishers, 1999. p.196-219.
- MUTCH, A. Organization theory and military metaphor: time for a reappraisal? *Organization*, v.13, n.6, p.751-769, 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, p.1435-1448, 2007.
- PARKER, M. Judgement day: cyborganization, humanism and postmodern ethics. *Organization*, v.5, n.4, p.503-518, 1998.
- _____. Manufacturing bodies: flesh, organization, cyborgs. In: HASSARD, J.; HOLLIDAY, R.; WILLMOT, H. (Ed.). *Organizing the body*. London: Sage, 1999. p.71-86.
- _____; COOPER, R. Cyborganization: cinema as nervous system. In: HASSARD, J.; HOLLIDAY, R. (Ed.). *Organization/representation*. London: Sage, 1998. p.201-228.
- PICKERING, A. *Practice and posthumanism: social theory and a history of agency*. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von (Ed.). *The practice turn in contemporary*. London: Routledge, 2001. p.163-174.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Middle management downsizing: an empirical investigation of the impact of information technology. *Management Science*, v.43, n.5, p.659-679, 1997.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, n.5, v.2, p.243-263, 2002.
- RUBIO, F. D. Re-pensando lo social: apuntes para la re-descripción de um nuevo objeto para la sociología. *Revista de Antropología Iberoamericana* [Edição Especial] p.1-29, Nov./Dic. 2005.
- SAYLES, L. *Managerial behaviour*. New York: McGraw-Hill, 1964.
- SCHINKEL, W. "Inertia creeps", or a phenomenological perspective on objects in sociology. *Journal of Organizational Change Management*, v.17, n.4, p.396-407, 2004.
- STEWART, R. *Managers and their jobs*. London: McMillan, 1967.
- SUCHMAN, L. Affiliative objects. *Organization*, v.12, n.3, p.379-399, 2005.
- _____. *Human-machine reconfigurations: plans and situated actions*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- TAYLOR, T. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1976.
- THOMAS, R.; DUNKERLEY, D.; Careeing downwards? Middle managers experiences in the downsized organizations. *British Journal of Management*, v.10, n.2, p157-169, 1999.
- THOMAS, R.; LINSTEAD, A. Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, v.9, n.1, 71-93, 2002.

TONELLI, M. J. *Os sentidos das máquinas: novas tecnologias e a aceleração no cotidiano do trabalho.* 2000. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos executivos: a mudança que não ocorreu. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v.10, n.1, p.87-105, 2004.

TSOUKAS, H. The missing link - a transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, v.16, n.3, p.566-585, 1991.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 7, n. 1, p.48-65, Mar., 2009.

TURKLE, S. Identidade na internet. In: BROCKMAN, J.; MATSON, K. (Org.). *As coisas são assim: pequeno repertório científico do mundo que nos cerca.* São Paulo: Companhia das Letras, 1997. p.234-242.

VERGARA, S. C.; IRIGARAY, H. A. Orixás da administração. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v.34, n.1, p.7-24, 2000.

WILLMOTT, H. Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of Management Studies*, v.21, n.3, p. 348-368, 1984.

WOOD JR., T. *Organizações espetaculares.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

_____. Spectacular metaphor: from theatre to cinema. *Journal of Organizational Change Management*, v.15, n.1, p.11-20, 2002.

_____. *Abaixo o pop-management: um guia prático para sobrevivência na selva empresarial.* Rio de Janeiro: Campus, 2003..

Artigo recebido em 01/09/2009.

Última versão recebida em 04/01/2011.

Artigo aprovado em 15/03/2011.