

# NOVOS CONCEITOS ORGANIZACIONAIS E UM QUESTIONAMENTO SOBRE O USO INSTRUMENTAL DO GÊNERO RUMO À COMPLEXA ERA DO CONHECIMENTO

***Ignes Ferber T. Mourão***

*Resumo: Neste trabalho, procuro situar as novas exigências por diferentes competências humanas e a utilização de conceitos popularizados no meio empresarial, rumo ao século XXI, um período que está sendo chamado de Século Feminino. Sem reforçar generalizações ou aceitar essencialidades naturalizadas, busco compreender os aspectos suscitados pelas relações de gênero. Apresento alguns dados sobre dois estudos de casos.*

*Palavras-chave: organização do trabalho; gênero; competências humanas.*

## **Introdução e metodologia**

As sucessivas mudanças no mundo do trabalho e a forma acelerada com que têm ocorrido no final do último século colocaram em xeque o *paradigma da era industrial*. Identificar as alterações e buscar a adaptação reflexiva fará toda a diferença. Meu objetivo principal é pontuar de que forma se deu esta evolução em modelos organizacionais<sup>1</sup> no período entre os finais dos séculos XIX e XX, sua relação com a questão de gênero e as exigências por competências humanas. Ao apontar alguns nomes que se destacaram nessa trajetória, procuro registrar o desenvolvimento localizado

das propostas de mudança, mais do que responsabilizar uma só pessoa por uma improvável “descoberta”. Visando apontar o que vem ocorrendo na prática, apresento aqui um corte da pesquisa realizada em duas empresas: uma delas é a organização de capital privado – Synd; a outra, o órgão público do setor de C&T – Fuzzy.<sup>2</sup> Utilizei uma aproximação metodológica dos estudos sociais em ciência e tecnologia (ESCT), perseguindo a materialidade através de textos cujos porta-vozes são pensadores clássicos do ambiente organizacional e de disciplinas que permeiam seus limites.

## Do *hard* para o *soft*?

A origem militar das práticas organizacionais associada à naturalização de uma ciência que seus porta-vozes descreviam como objetiva, portadora de *uma* verdade irrefutável, tiveram grande influência na forma de organizar o trabalho. O conhecimento científico promovido por “homens brancos”, principalmente os europeus e norte-americanos, combatia a incerteza através de uma razão que se pretendia universal. As traduções de princípios científicos para a área de gestão de empresas, em especial nas primeiras décadas do século XX, foram marcadas pelo forte domínio das chamadas ciências *hard* – aquelas baseadas em minuciosos e exaustivos cálculos e fatos reproduzíveis. Com isso, podemos dizer que os estudos e práticas organizacionais impuseram uma configuração de *gestão hard* às empresas modernas.

Como exaustivamente citado por autores que discutem as formatações organizacionais, a prática de fragmentação de tarefas no chão-de-fábrica codificada pelo norte-americano F.W.Taylor baseava-se no chamado raciocínio científico. Porém, não havia intenção de estimular as competências intelectuais e sociais, ao contrário, pretendia-se que o uso plural de habilidades físicas minimalistas (grupo de pessoas com habilidades simples, padronizadas, realizando as mesmas coisas simplórias) não interferisse no resultado final. Sennet (1999, p. 41) nos fala dos impactos dessa extrema desqualificação argumentando o que Adam Smith previra ainda no final do século XVIII: que o *tecnicismo racional* que ajudou a construir forjaria o

desenvolvimento, segundo Smith, de um indivíduo “estúpido e ignorante”. O *individualismo* e o distanciamento social provocados por práticas cada vez mais *duras* extrapolaram os limites do chão-de-fábrica, reduziram o potencial de reflexão das pessoas em toda a empresa e foram absorvidas no dia-a-dia da vida social e da vida familiar, sendo solidificados por toda a sociedade industrial que também simplificou seus próprios pensamentos.

Muito embora o conjunto de técnicas aumentasse a alienação do trabalhador que desconhecia cada vez mais o produto final de seus esforços, afetasse a sua saúde e a velocidade de resposta da empresa, a *estruturação e centralização de poder* eram a opção predominante, uma vez que proporcionavam o aumento de uma “certa eficiência”. Controlando, explorando e usando indiscriminadamente os seres humanos, assim como a matéria-prima proveniente da natureza, as organizações mantiveram uma produção voraz no último século. Neste sentido, a economia de escala que se estabeleceu pode ser associada a elementos tradicionalmente caracterizados como masculinos – do homem racista que investiga, se apropria, domina e usa a natureza<sup>3</sup> para tudo de que necessita, e muito, muito mais. O aprofundamento extremo destas práticas e seus efeitos negativos acabaram por se tornar inegáveis na sociedade consumista que se estabelecia.

Preocupados com as precárias condições de trabalho e suas influências sociais, alguns pesquisadores voltaram seus estudos para questões sociais e pessoais, mais do que para questões econômicas. Formou-se a *Escola de Relações Humanas* (ERH), cuja abordagem organizacional mais abran-

gente também considerava a psicologia e a sociologia como ciências *soft*, privilegiando análises qualitativas. Abriu-se a oportunidade de observação cuidadosa, de satisfação mínima das necessidades básicas do ser humano, e de relação com o outro. Podemos associar essas propostas a uma *gestão soft*, com características idealizadas femininas como as de cooperação, cuidado, subjetividade e de um olhar mais abrangente para as situações. Textos de autores apontam o uso de múltiplas competências visando atender diferentes exigências. Um dos estudos dessa Escola que envolveu grupos informais de mulheres e de homens ficou conhecido como “Efeito Hawthorne” de Elton Mayo. Embora não abordem questões de gênero, os resultados finais coincidem com os padrões de comportamento então socialmente esperados daqueles sexos – *controle* informal, ligado ao grupo de homens; enquanto a necessidade de *atenção* relacionava-se às mulheres.<sup>4</sup> A *ampliação e o enriquecimento dos cargos* foram outro importante ponto de convergência da ERH. O uso de um maior número de competências humanas por uma pessoa contribuiria para a maturidade profissional e pessoal, estimulando sua atuação social também fora da empresa.

A proposta que acabou por gerar fortes ligações entre instituições no Oriente partiu da americana Mary P. Follett (1940). Defendendo a reestruturação das relações institucionais através de uma *coordenação*, visava-se à *síntese dos interesses* das partes envolvidas, ou seja, à ação como resultado de uma forma controlada e nova de se pensar uma situação. A *rede de interesses* proposta extrapolava os limites das empresas para

alcançar e *performar*, fazendo um paralelo com Annemarie Mol (1999), as “*realidades múltiplas*” de fornecedores, competidores e clientes, em benefício da própria sociedade. Para Follett, a participação construtiva de pessoas rejeitaria conflitos e estratégias de guerra como as declaradas por um executivo americano: “*Labour relations have to be war; and their end result cannot be ‘harmony’ [...]*” (FOLLETT, 1995, p. 5). Os argumentos de Follett, juntamente com as idéias de outro americano, C.I. Barnard (que defendia o conceito de “*pessoa social*” influenciada pela intuição), tiveram relevante influência na construção do sistema nacional de inovação japonês. Entretanto, um dos mais conhecidos modelos de produção inserido nesse sistema<sup>5</sup> acabou por revelar a precarização do trabalho camuflada pela invisibilidade das empresas terceirizadas. As experiências implementadas por empresas suecas como a Volvo, ao contrário, buscaram maior simetria entre o social e o técnico. Essas organizações se valeram também da introdução de mulheres (independentemente da necessidade de suprir a falta de homens na produção como ocorreu durante os períodos das grandes guerras), beneficiando-se ainda do uso das competências consideradas próprias do gênero feminino como: o olhar para as situações de forma mais abrangente, a cooperação e o zelo.

Muitos autores vêm defendendo a ruptura da dureza do paradigma industrial tecnicista. As inovações tecnológicas, a capacidade de aprendizagem pessoal e organizacional, e o uso cuidadoso do conhecimento promovem o perverso *abandono*, desta vez, daquele trabalhador homem, “sem

cérebro”, forjado no início do século. Uma “chuva de conceitos” supostamente novos, voltados para uma gestão organizacional mais feminina, aparece em discursos de muitos consultores *show man*. É a busca por competências que cuidam e promovem a “Organização que aprende” – aquela que se deixa influenciar e influencia positivamente os ambientes interno e externo desde a concepção de um artefato até o seu uso. O potencial dessa organização é encontrado na capacidade de mudança alavancada pelo “Capital Intelectual”<sup>6</sup> da empresa, ou seja, pelo entendimento e uso de seus ativos intangíveis,<sup>7</sup> rumo ao novo tempo que alguns autores vêm chamando de a “Era do Conhecimento”. Um período em que o uso cuidadoso da informação levaria à criação reflexiva do conhecimento, gerando benefícios cada vez mais simétricos. É nesse contexto que levanto a questão da valorização do gênero feminino.

### O desequilíbrio de gênero

“O século será feminino ou não acontecerá.”<sup>8</sup> Mas, qual é o papel deste “feminino” tão na moda, e da imagem da mulher a ele associado? Para clarear a argumentação que se segue, faço uma distinção de significados, considerando as seguintes autoras: Londa Schienbinger (2001), Teresa de Lauretis, e Donna Haraway (1994), ousando, porém, não ser no todo fiel à última. Uso aqui o termo gênero denotando um sujeito histórico produto de representações e de *relações sociais de poder* entre os sexos; e o termo feminino como maneirismos e comportamentos idealizados num lugar e época específicos que podem ser adotados

independentemente do sexo biológico. As categorias de gênero utilizadas são, então, aquelas já arraigadas em nosso tecido social – feminino e masculino – e uma terceira – *cyborg* – instigante proposta de Haraway que denota um ser híbrido. Porém, ao contrário da autora, aqui utilizo o *cyborg* que não exclui as duas categorias clássicas, uma vez que considero, para efeito deste trabalho, o início do período vindouro em que ele (o *cyborg*) poderá se estabilizar, ainda em construção. Assim, o *soft* (feminino) e o *hard* (masculino) mesclados, imbricados, misturados do *cyborg* poderão encenar possibilidades até então excluídas, permitindo *performances* múltiplas até então negadas, ao mesmo tempo em que convivem com um “certo” dualismo. É possível que efeitos significativos somente surjam a partir de grupos de *cyborgs* conscientes do potencial de suas transformações, e fortemente conectados com uma tecnociência democrática.<sup>9</sup>

O termo “Século Feminino” aparece como antídoto aos males causados pela adoção de discursos universais de dominação e controle. Grupos como os de mulheres, índios, negros, ou transexuais e outros, ou seja, de comunidades cujas vozes divergiam dos iluminados princípios cientificistas, foram afastadas da construção ativa das instituições modernas. A hegemonia assumida pelas instituições (públicas ou privadas) refletiu a total subjugação das práticas organizacionais *soft* às práticas *hard*, as quais em muito vêm contribuindo para solapar a natureza. Como conseqüência, as atuais solicitações por competências *femininas* para equilibrar a situação têm-se tornado fala tão comum, banalizada, que chega muitas vezes a evidenciar uma “esquizofrenia”

do porta-voz do discurso que o desassocia da ação. Quando tal desvio se apresenta em pessoas que ocupam funções de comando ou tomada de decisão (ainda freqüentemente ocupadas pelos homens), a fragilidade dos conceitos defendidos torna-se flagrante.

Reforçadas por pressões sociais pela inserção da mulher no mercado, realmente temos conquistado maior espaço no mundo do trabalho, muito embora essa entrada não se encontre obrigatoriamente vinculada às possibilidades de uma *performance* mais feminina das empresas. Com a argumentação de Ria Lemaire (1994, p. 68) de que “os homens imitaram e se apropriaram dos gêneros femininos e, ao mesmo tempo, os transformaram”, podemos questionar, no caso da existência de suposta essência feminina, a ausência de padrões ativos, próprios da mulher, na forma de organizar o trabalho. As mulheres foram “naturalizadas como seres de raça inferior” (STEPAN, 1994, p. 79), e os papéis mais iluminados não estavam disponíveis para elas. Paradoxalmente algumas empresas ao se mostrarem competitivas procuram divulgar a “imagem executiva” de suas mulheres como um sinal de que estão se adaptando às necessidades dos novos tempos. Engano. Engano delas. Não vejo a questão como sendo o *soft* substituindo o *hard*. A entrada de mulheres despreparadas ou vitimizadas não se traduz em solução. É provável que mudanças significativas apenas sejam possíveis se pelo menos alguns grupos *cyborgs* tanto tenham acesso a posições políticas, quanto compreendam a crítica da base e do processo de construção dos conhecimentos. Caso contrário, não somente as “mulheres manipuladas para

a divisão, a competição e a exploração [nas instituições]” (HARAWAY, 1994, p. 274), como todos os demais grupos de pessoas menos privilegiadas em seus respectivos graus<sup>10</sup> continuarão a ser objeto de uma instrumentalidade não-inocente que reforça conceitos, teorias e práticas colonizadoras, negando a emergência de ações que poderão ser promovidas com a efetiva participação dos mais diversos valores *cyborgs*.

## Resultados

Os movimentos de mudanças iniciadas nas duas empresas estudadas tentam acompanhar, uma em maior, outra em menor escala, as tendências para melhorar a gestão e a criação de conhecimento organizacional. Apresento alguns números e comentários mais pertinentes a este trabalho.

A empresa Synd homogeneizou a clássica hierarquia entre seus núcleos de competências, enquanto a Fuzzy permanece diferenciado-os em Pesquisa (P), Desenvolvimento (D) e Gestão (G). No que se refere ao papel destinado à mulher nos cargos que decidem as políticas institucionais, observamos que, na Synd, sua presença é inexistente, e, na Fuzzy, é praticamente inexistente.

Com relação aos cargos de chefia dos principais núcleos estratégicos da organização, a Synd apresenta um maior número de mulheres nas funções. O gerente de recursos humanos entrevistado afirma que, em geral, as pessoas vêm gostando das características femininas na chefia e que os homens, ocupantes da maioria dos cargos de grau hierárquico intermediário, vêm demonstrando grande resistência às transfor-

mações. Mas essa não é uma reação específica à mulher; espera-se que ocorram resistências em tais níveis, e a altura da pirâmide tem sido discutida visando, por um lado, à maior eficácia na transmissão de informação, por outro, à redução de custos.

A Fuzzy, por sua vez, apresenta um quadro inverso. Em seus números globais<sup>11</sup> percebe-se a distinção de *duas hegemonias*: a) entre os núcleos de elite (P e D) e o de apoio (G); e b) entre gêneros. *Primeira hegemonia*: P&D e G – por ser o núcleo G tradicionalmente considerado de menor relevância em uma instituição de alta tecnologia, não há estímulo interno para que seus profissionais se especializem, apesar da carreira<sup>12</sup> permitir tal ascensão. Não foi difícil ouvir de especialistas dos núcleos de P e D exercendo cargo de confiança no núcleo G a declaração: “Na área de gestão não cabem especialistas, ou então, a empresa vira uma consultoria.” Valores assim externados colaboram para justificar a inexistência de especialistas em funções de confiança no núcleo G, o que já não ocorre com os percentuais dos cargos ocupados por especialistas nos núcleos P e D. *Segunda hegemonia*: de gênero – a distribuição dos cargos de confiança contribui para reforçar um poder masculino. Os núcleos de elite (P&D) encontram-se chefiados por maioria de homens, enquanto a maioria de mulheres chefes ocupa cargos no núcleo G (10,5%), mais considerado como uma força de trabalho de apoio. Ainda assim, o núcleo G, que possui fraca influência política, apresenta o maior número de cargos ocupados por homens. Finalizando, podemos afirmar que os

fortes ruídos no diálogo encontrados nas empresas estudadas enfraquecem os conteúdos de novos conhecimentos supostamente pretendidos com as mudanças.

## Conclusões

Ao olharmos para os estudos clássicos e as novas tendências organizacionais, foi possível traçar uma analogia entre conceitos, teorias e práticas, *hard* ou *soft*, e relações de gênero. Sem negar os ganhos de espaço atingidos pelas mulheres, a caricatura pintada pelos dados mostrados não representou qualquer descoberta na forma de utilizar as competências humanas nas empresas estudadas, já que nestas, eu e muitas(os) das(os) participantes deste evento nos encontramos vivendo em uma cidade brasileira que persegue os valores da sociedade *cientifizada* e patriarcal colonizadora. Verificamos que a hierarquia de gênero, ao ordenar as mulheres nas disciplinas (SCHIENBINGER, 2001, p. 340), por extensão também as ordenou hierarquicamente em campos de atuação, utilizando-se tendenciosamente de suas competências e imagem. Daí ser possível afirmar: os conhecimentos gerados nessas comunidades dualizadas pouco estarão se distanciando das construções organizacionais do início do século passado. Plagiando Haraway (1994, p. 270), ficam as questões: como converter idéias organizacionais originalmente militarizadas e *cientifizadas* em práticas democráticas? Como unir as mulheres e outros grupos menos privilegiados, através das hierarquias que (de)formam o conhecimento?

Mesmo ocorrendo alterações nas estruturas organizacionais, a solução para reverter os problemas que estão afetando negativamente os ambientes interno e externo das organizações não é biológica. Não é o número de mulheres a questão, muito menos mulheres "camaradas", como denomina Schienbinger (2001, p. 33) ao se referir àquelas que contribuem para reforçar estruturas *hard* – "não estamos falando mais apenas sobre 'gênero'" (CALÁS; SMIRCICH, 1998, p. 310), mas de cuidados que deveriam permear padrões que são fortalecidos por postura política. Estes poderão fazer toda a diferença e gerar conhecimentos menos perversamente tendenciosos. A utilização eficaz dos conhecimentos das pessoas pode estar no fato, como discutem Alvesson e Deetz (1996, p. 244), de os processos apresentarem uma situação

ideal de fala ou argumentação, onde códigos silenciadores do poder formal sejam incapazes de tornar grupos inteiros de pessoas invisíveis.

Encerro este trabalho sinalizando, na tabela a seguir, algumas mudanças em termos de padrões do papel das competências humanas nas empresas, e registrando algumas das tendências que se esboçam para o século XXI, as quais muitas vezes são vistas com grande otimismo. Comparo aspectos dos primeiros *princípios tecnicistas* formulados no início deste século (coluna 1), com o que percebi que vem sendo estabilizado neste período de transição, o qual denominei *Neotecnicismo do Aprendizado* (coluna 2) e as tendências que poderão ou não se confirmar para este milênio, que alguns vêm denominando de a *Era do Conhecimento* (coluna 3).

Comparação das exigências sobre as Competências Humanas nas empresas.

ERA INDUSTRIAL TECNICISTA (1)	ERA NEOTECNICISTA DO APRENDIZADO (2)	ERA DO CONHECIMENTO (3)
Qualificação formal; habilidades predominantemente físicas; pouco ou nenhum treinamento; a pessoa é experimentada. <i>Valores masculinos.</i>	Educação formal; treinamentos esporádicos curtos, em alguns casos longos. <i>O feminino convive com o masculino, ainda predominante e resistente.</i>	Educação formal; qualificação real; estímulo e uso de competências que não se referem diretamente à função. <i>O cyborg consciente começa a se estabilizar.</i>
Especialização centrada na produção; pleno emprego e exploração.	<i>Pluri-skilling</i> , espalhadas pela empresa; corte e substituição de pessoal.	<i>Multi-skilling</i> espalhadas pela empresa; apoiada, a pessoa busca processos que promovam simetria.
Controle direto por especialistas treinados; não há necessidade de reflexão intelectual ou cooperação.	Controle indireto (sistemas de avaliação à distância); valores competitivos dificultam cooperação; inicia o estímulo à reflexão.	Controle informacional; responsabilidade pessoal; cooperação; participação consciente e uso sábio das competências humanas por poucos.

Apesar de as mudanças encaminhadas trazerem impactos aos princípios tecnicistas, estes não estão comple-

tamente destinados ao desaparecimento; ao contrário, podemos afirmar que o referencial de dominação do trabalho

estruturado com pouca necessidade de reflexão poderá, em alguns casos, permanecer ou simplesmente ser acrescido de geração limitada de conhecimento. A diferença está em perceber e utilizar novos padrões, hoje. É idealismo esperar pelo futuro.

Este não é um trabalho final. Como sugere Teresa de Lauretis (1994, p. 235), poderei vir a ler, reler e reescrever este artigo. Muito dependerá do momento e do lugar em que me encontrar.

*Abstract: In this paper I seek to contextualize the new demands for different human competency and the use of concepts popularized in the business area in the so-called "Female Century". Without reinforcing generalizations or essentialisms I seek to understand some aspects derived from gender relations. I also present some data from two case-studies.*

*Keywords: work organization; gender; human competencies.*

## Notas

<sup>1</sup> Espero que a forma extremamente sucinta pela qual menciono neste curto artigo os conceitos, as teorias e as práticas organizacionais possa ser aceita para sustentar minha argumentação. Maior aprofundamento sobre a trajetória organizacional no século passado pode ser encontrado em minha dissertação de mestrado.

<sup>2</sup> A troca dos nomes das empresas visa atender à solicitação por discrição e manter ampla liberdade de análise crítica.

<sup>3</sup> Aqui me referindo a todo o ambiente natural, incluindo o ser humano.

<sup>4</sup> O maior grau de compreensão e atenção por parte dos superiores hierárquicos homens em relação ao grupo de seis mulheres foi a justificativa para uma melhora na moral e produtividade do grupo. No estudo sobre o grupo de 14 homens, foi diagnosticado um forte autocontrole pelos próprios membros, devido a uma interpretação equivocada das informações sobre os benefícios recebidos pelo grupo. Esforçando-se em manter uma média de produção que inspirava seguran-

ça (ASHTON, 1970, p. 295-304), o grupo mantinha uma performance abaixo das possibilidades globais.

<sup>5</sup> Modelo de produção flexível, baseada na inversão de pensamento: de produção "empurrada" para "puxada".

<sup>6</sup> Com raras exceções, segundo o pesquisador Quinn (1992), a força econômica e de produção contemporâneas vêm recaindo mais nas capacidades intelectuais e de serviços do que em ativos tangíveis como terra, fábricas ou sofisticados equipamentos.

<sup>7</sup> Ativos intangíveis – Entendimento de tecnologias alternativas e organizacionais e seus efeitos, entendimento dos clientes e das necessidades sociais locais, sistema de distribuição de informações significantes, entendimento comercial, graus de motivação efetiva, criatividade pessoal e inovação, capacidade de trabalho em grupo, capacidade de flexibilidade organizacional etc. Em geral, todos os elementos citados são dependentes da estrutura da empresa, de como são administrados seus recursos intelectuais, e das ações físicas diretas de seu pessoal.

<sup>8</sup> Afirmação de um filósofo em programa da TV Educativa, há alguns meses.

<sup>9</sup> Tecnociência – fusão de ciência, técnica e organização de humanos e não-humanos. Este termo nos afasta da idéia de pureza da ciência e de essência nos gêneros. Para a noção de técnicas autoritária e democrática, veja Mumford (1994).

<sup>10</sup> Leonardo Boff (1999, p. 140) aponta que “2/3 da humanidade [vive] em grande pobreza”, ou seja, excluídos dos benefícios da modernidade. Essa grandeza poderia ser ainda maior ao incluirmos as pessoas subjugadas que mediam as relações entre as empresas, suas ações e seus efeitos nas populações excluídas.

<sup>11</sup> Tabela da situação das chefias na Fuzzy em 1999\*

OCUPANTES DE CARGOS DE COMISSÃO	PESQUISA (P)	DESENVOLVIMENTO (D)	GESTÃO (G)
Cargos ocupados por especialistas mulheres	6%	4,8%	0
Total de cargos ocupados por mulheres	6,4%	7,2%	10,5%
Cargos ocupados por especialistas homens	14,5%	19%	0
Total de cargos ocupados por homens	14,5%	26,7%	12,1%

\* Somente os dados do ano 1999 estavam disponíveis na época da pesquisa. Esta tabela deixa de incluir: cargos ocupados por pessoas sem cargo efetivo na empresa, e pessoas não-enquadradas em C&T.

<sup>12</sup> Por se tratar de órgão público federal, a carreira de C&T encontra-se definida em Legislação MARE, MCT, 1995.

## Referências

ASHTON, David. Elton Mayo and the empirical study of social groups. In: TILLET, A.; KEMPNER, T.; WILL, G. (Ed.). *Management thinkers*. London: Penguin Books, 1970.

ALVESSON, M.; DEETZ. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C., NORD, W. R. (Org.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p. 375-408.

BOFF, Leonardo. *Saber cuidar*. Petrópolis: Vozes, 1999.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 275-329.

FOLLETT, Mary Parker. *Dynamic adminisratio: the collected papers of Mary Parker Follett*. Edited by Henry C. Metcalf. New York: Harper, 1940.

FOLLETT, Mary Parker. *Mary Parker Follett – prophet of management: a celebration of writings from the 1920s*. Edited by Pauline Graham. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

HARAWAY, Donna. Um manifesto para os cyborgs: ciência, tecnologia e feminismo socialista na década de 80. In: HOLLANDA, H. B. (Org.). *Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

HOLLANDA, Heloisa Buarque de (Org.). *Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

LATOUR, B. *Science in action*. Cambridge: Harvard University Press, 1987.

LAURETIS, Teresa de. A tecnologia de gênero. In: HOLLANDA, H. B. (Org.). *Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

## GÊNERO

LEMAIRE, Ria. Repensando a história literária. In: HOLLANDA, H. B. (Org.). *Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

MOL, Annemarie. Ontological politics: a word and some questions. In: LAW, John; HASSARD, John (Ed.). *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell; Keele: Sociological Review, 1999. p. 74-89.

MOURÃO, Iignes Ferber T. *Competências humanas na reestruturação produtiva: o novo papel do intangível frente à "era do conhecimento"*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Área de Inovação Tecnológica e Organizacional, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.

MUMFORD, Lewis. Authoritarian and democratic technics. *Technology and Culture*, Baltimore, no. 5, p. 1-8, 1964.

QUINN, J. B. *Intelligent enterprise*. New York: Free Press: Macmillan, 1992.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SCHIENBINGER, Londa. *O feminismo mudou a ciência?* São Paulo: EDUSP, 2001.

STEPAN, Nancy Leys. Raça e gênero: o papel da analogia na ciência. In: HOLLANDA, H. B. (Org.). *Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.