

# PODER DISCIPLINAR E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

**Mônica Carvalho Alves Cappelle\***  
**Mozar José de Brito\*\***

## RESUMO

Vive-se, atualmente, a emergência de um novo período, baseado na inovação tecnológica e na produção do conhecimento. Como resultado, percebe-se a reconfiguração das relações de trabalho e de mecanismos organizacionais de mediação de conflitos. Nesse contexto, a elaboração deste artigo busca realizar um exame da dinâmica do poder disciplinar manifesto em políticas de gestão de pessoas nas organizações. Para tanto, elaborou-se um arcabouço teórico acerca da articulação das relações de poder, revelando o caráter disciplinar promovido pela gestão da força de trabalho; e realizou-se um estudo empírico, para identificar o efeito disciplinar das políticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização de desenvolvimento de software. Acredita-se que o enfoque adotado favorece a identificação e investigação de técnicas e discursos desenvolvidos no espaço organizacional para dar sustentação às relações de poder.

## ABSTRACT

We live, nowadays, the emergency of a new period, based on technological innovation and in knowledge production. As a result, we notice the reconfiguration of work relationships and of organizational mechanisms of conflict mediation. In that context, the elaboration of this article looks for to examine the disciplinary power dynamics manifested in human resource management politics in organizations. For so much, a theoretical framework was elaborated concerning the power relationships articulation and revealing the disciplinary character promoted by manpower administration; and an empiric study was developed to identify the disciplinary effect of human resource management politics adopted by a software development organization. We believe that the adopted focus favors the identification and the investigation of techniques and speeches developed in the organizational space in order to sustain power relationships.

\* Administradora, Doutoranda em Administração pelo CEPEAD/UFMG

\*\* Professor do PPGA/UFLA

## INTRODUÇÃO

Os sistemas sócio-econômicos mundiais têm passado por reconfigurações constantes e velozes, permeadas pelo desenvolvimento tecnológico. Em meio a esse movimento, surgem métodos de gestão de pessoas que defendem a busca de formas de mediação das relações de trabalho mais adaptáveis ao ambiente contemporâneo. Esses métodos são caracterizados como uma concepção mais humana da gestão, que trabalha a motivação e promove a adesão aos objetivos organizacionais. Entretanto, essa idéia é contestada ao se afirmar que as novas políticas praticadas consistem em antigas idéias recuperadas sob a forma de uma nova linguagem, mais sofisticada, mais lógica e mais científica. Esse debate em relação à gestão da força de trabalho é direcionado para uma perspectiva que politiza a análise da gestão de pessoas nas organizações. Assim, essas práticas são interpretadas como instrumentos de aplicação disciplinar cada vez mais abrangentes, com propósitos estratégicos, que configuram movimentos de relações de poder no espaço organizacional.

Muito se comenta sobre um novo período (Coutinho, 1995; Srour, 1998), onda ou ciclo (Perez, 1983), por que passa a humanidade, baseado na inovação tecnológica e na produção do conhecimento. Esse novo ciclo requer maior qualificação, polivalência, flexibilidade, velocidade, descentralização e competitividade, resultando na reconfiguração das relações de trabalho e dos mecanismos organizacionais de regulação de conflitos. O contexto em que se inserem essas mudanças é permeado por fatores como o enfraquecimento da posição competitiva internacional das economias de alta renda, a saturação do mercado interno para um grande número de bens, a pressão demográfica e o crescente desligamento do Estado do compromisso com o pleno emprego (Offe, 1989a).

O significado do trabalho para os indivíduos também se tem alterado, premido por mutações como o desemprego, condições precarizadas e degradação entre homem e natureza (Offe, 1989b). O trabalho remunerado formal vem perdendo sua qualidade subjetiva de centro organizador das atividades humanas, referências sociais e orientações morais (Antunes, 1999). Nesse ambiente social, os indivíduos têm tido seus valores e condutas pessoais fragmentados por uma forma de vida consumista e hedonista, impactando todos seus níveis de interação. Para Freitas (2000), exacerba-se o individualismo, a insegurança por falta de referências, a solidão, a perda de laços afetivos primários, enfim, a falta de sentido para a vida, apesar dos ganhos materiais com uma maior possibilidade de conforto e saúde e acesso à informação.

Em resposta à crise de valores da sociedade e para combater o confronto representado pelas lutas sociais, o salto tecnológico da era do conhecimento, uma resposta das organizações às necessidades da concorrência intercapitalista, introduz novos problemas e desafios para o mundo do trabalho (Offe, 1989b). As organizações passam a influenciar os indivíduos nas dimensões física e simbólica. Esse processo induz a produção de um imaginário próprio, ou cultura organizacional, um sistema coerente com a realidade cotidiana dos empregados, com o qual eles estabelecem laços de confiança (Rocha e Melo, 2001). Ocorre uma manipulação do imaginário pelas organizações, potencializada pelas políticas de gestão de pessoas.

Além de a gestão de pessoas ser compreendida como integradora do indivíduo à empresa, deve ser entendida como mediadora da relação capital-trabalho, visando a ocultar as contradições inerentes a essas relações ao transformá-las em uma contradição interna às políticas organizacionais (Fleury, 1986). Emerge o **conceito de "autonomia controlada"** (Pagès et al., 1987:52), segundo o qual se mantém um processo de gestão da contradição autonomia/controla diante da dupla necessidade de favorecer adaptações locais e prevenir conflitos nas organizações. Esse processo de mediação das relações de trabalho tem promovido a identificação do indivíduo com as organizações e tem influenciado a constituição do imaginário coletivo das sociedades (Freitas, 2000). Tal fato demonstra uma rela-

ção de influências entre pessoas, padrões sócio-econômicos e organizações que, ao serem analisadas local e contingencialmente, apontam o papel importante da gestão de pessoas na formação, reforço e transformação destes padrões. Assim, justifica-se a importância de pesquisas que procurem investigar os efeitos disciplinares da gestão da força de trabalho, e que despertem reflexões sobre as relações de poder envolvidas em seus discursos.

Para identificar e analisar os movimentos das relações de poder nas organizações e seu efeito nas subjetividades individuais apoiou-se, principalmente, na perspectiva foucaultiana acerca do poder (Foucault, 1977; 1979; 1980; 1981; 1983; 1986; 1987), a qual defende a idéia de que o poder não é um bem passível de ser possuído; e tampouco é absoluto, a ponto de possibilitar a dominação total de um indivíduo por outro, ou de um indivíduo pela organização. Neste trabalho, o poder é abordado como um fenômeno, expresso nas relações, práticas, técnicas e discursos, que se torna aparente quando exercido, visando ao alcance de resultados desejados.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de examinar a dinâmica do poder disciplinar manifesto em práticas de gestão de pessoas. Para conduzi-la, primeiramente, elaborou-se um construto teórico acerca da articulação das relações de poder e dos efeitos dessas relações no cotidiano dos empregados, revelando o caráter disciplinar das políticas de gestão da força de trabalho, expresso em práticas de distribuição espacial dos indivíduos, articulação de suas atividades no tempo e de monitoração contínua. Em seguida, definiram-se os procedimentos metodológicos a serem adotados e realizou-se um estudo empírico em uma organização para identificar o efeito disciplinar das políticas de gestão de pessoas sobre os indivíduos. Nas considerações finais, discutiu-se a contribuição do enfoque adotado no sentido de expandir o espectro de análise das práticas de gestão de pessoas nas organizações, a qual permite a identificação de elementos de ordenamento, vigilância e controle dos indivíduos implícitos nos discursos organizacionais.

## O PODER DISCIPLINAR E SUAS PRÁTICAS DISCURSIVAS

A evolução dos enfoques sobre poder é confrontada por Clegg (1993) de acordo com o caráter de continuidade ou descontinuidade que apresentam. Para o autor, a continuidade é verificada nas abordagens que seguem desde Hobbes até Lukes, e que procuram focar o poder de forma absoluta, personificado e detido por alguém, e cuja soma de suas forças é igual a zero. As abordagens que seguem a descontinuidade, contudo, o apreendem como um conjunto de práticas discursivas inerentes às relações humanas (Clegg, 1993; Clegg, 1992; Townley, 1993a; Townley, 1993b; Covaleski et al., 1998; Vieira e Misoczky, 1998; Brito et al., 2000; Sewell, 1998; Fischer, 1989; Motta, 1986; Pagès et al., 1987; Foucault, 1977; 1979; 1980; 1981; 1983; 1986; 1987; Segnini, 1989).

O foco central da concepção de poder elaborada por Foucault (1979) se aproxima das preocupações com as estratégias de poder, assim como Maquiavel, cujo mérito é o desvendamento da vida política de sua época por meio da exibição de divagações, disfarces e atenuantes das estratégias e manobras políticas, sem se importar com o ponto de vista da moral cristã vigente e com a emissão de juízos de valor sobre tais práticas (Maquiavel, 1996). Entretanto, Foucault (1979) vê as estratégias de poder como anônimas, enquanto Maquiavel procura examiná-las em formas de governo, tipos de Estado, instituições políticas, perfis de governantes e outros aspectos da vida política. A preocupação foucaultiana direciona-se à maneira como são articuladas as relações de poder e como isso afeta o cotidiano das pessoas (Townley, 1993a). Dessa **forma, o poder não é visto como uma commodity**, algo possuído ou personificado, mas como práticas que se tornam aparentes quando são exercidas.

Foucault (1987) acredita que o processo de tornar algo conhecido também o torna governável, criando uma nova relação de poder sobre o objeto. A arquitetura

ra, a tecnologia, ou as práticas de gestão podem funcionar como uma espécie de panóptico<sup>1</sup> que, na interpretação foucaultiana, relaciona-se às funções administrativas de controle e policiamento. O exercício do controle a distância evita o contato face a face sem comprometer o domínio, e funciona como uma rede de relações em todos os níveis organizacionais. A prática do poder disciplinar pode ser associada a um grande número de organizações que utilizam formas de regularizar suas atividades no tempo e espaço (Giddens, 1985; 1997).

Em um primeiro momento de sua obra, Foucault (1977) acredita que um indivíduo pode se tornar um objeto do conhecimento, mediante a técnica do exame, sendo transformado em um objeto de estudo científico, destinado à observação. Esse mecanismo de vigilância permite que a atividade humana seja julgada de acordo com padrões considerados normais, atuando tanto no sentido de padronizar, como no de diferenciar as pessoas. Posteriormente, Foucault (1981) discute outra técnica de vigilância: a confissão, incluída pelo autor entre as "*tecnologias do self*"<sup>2</sup>. Esse mecanismo promove a construção consciente de uma identidade pelo indivíduo, fazendo com que ele mesmo estabeleça os conceitos de subjetividade desejados, pois o indivíduo é quem melhor sabe descrever a si mesmo (McGregor, 1972).

Os efeitos estratégicos e disciplinares do poder também podem ser alcançados mediante outras técnicas capilares que produzem e permitem acumular conhecimento acerca do indivíduo. Mecanismos organizacionais que promovem a inscrição, categorização, codificação, classificação e a observação dos sujeitos, possibilitam que o conhecimento gerado nesse processo engendre efeitos de poder. Essa abordagem possibilita a identificação de como as práticas disciplinares operam no sentido de criarem ordem, conhecimento e, conseqüentemente, efeitos de poder.

## AS PRÁTICAS DISCIPLINARES NA GESTÃO DE PESSOAS

A organização do trabalho no capitalismo fundamenta-se na separação entre planejamento e execução. Esse fato faz com que a relação entre empregados e empregadores seja vista como um "*campo e expressão da luta de forças*" (Fleury, 1986:20), em que as organizações procuram controlar o processo de trabalho por meio da utilização da maquinaria e tecnologia e pelas formas de gestão. Observa-se que mudanças nos padrões de organização do trabalho propiciam alterações nas relações de poder entre capital e trabalho. Por esse motivo, os estudos sobre as transformações dos métodos de gestão devem considerar as constantes reconfigurações das redes de poder nas organizações. Uma visão crítica dos propósitos da gestão da força de trabalho questiona o seu caráter neutro em relação ao controle sobre os indivíduos, o que se mostra importante, principalmente, numa época em que os projetos empresariais encontram-se expostos à realidade do trabalho dos indivíduos e dependentes da conexão entre a produção e o saber articulada por eles (Pimenta, 1999).

Emerge um novo discurso sobre a gestão de pessoas, que se fundamenta em termos como integração dos modos de produção, horizontabilidade de comunicação, descentralização de estruturas e decisões, e se torna comum a valorização do aprendizado, o desenvolvimento de capacitações e habilidades pessoais e a implantação de políticas de recompensas econômicas conjugadas a recompen-

<sup>1</sup> originado de um modelo arquitetônico composto por uma torre central de observação rodeada por compartimentos onde são enclausurados os detentos, expostos à observação constante, é um dispositivo utilizado para organizar unidades espaciais, que permite ver sem parar e reconhecer imediatamente (Foucault, 1987).

<sup>2</sup> Mecanismos e técnicas utilizadas para desvendar aspectos mais internos e velados dos seres humanos. Envolvem a participação ativa do indivíduo (auto-exame) na identificação desses aspectos (Foucault, 1981).

sas simbólicas (Lima, 1995). A análise desses discursos, contudo, os aponta como mecanismos que aumentam o controle sobre os indivíduos, pela adesão e interiorização das regras. Para Pimenta (1999), trata-se muito mais de uma proposição fundamentada em estratégias de poder, do que uma mudança radical do tratamento das pessoas nas organizações. Ademais, as novas técnicas que os gestores da força de trabalho têm utilizado são mais abrangentes, visto que são potencializadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias de monitoração computadorizada (Brito, 2000; Ball e Wilson, 2000).

Townley (1993a) argumenta que as relações contratuais entre patrões e empregados descrevem os serviços a serem realizados pelos contratados apenas em termos gerais, entretanto, não tratam do nível de esforço ou eficiência desejados, ou da intensidade aceitável de exaustão. Portanto, cabe à gestão da força de trabalho suprir esse vazio de informações resultante da indeterminação dos contratos, articulando o espaço existente entre expectativa e performance. A produção de conhecimento sobre as dimensões espacial, temporal e subjetiva do trabalho passa a ser o elemento central que possibilita à gestão de pessoas mediar as relações sociais na organização. As tecnologias disciplinares que traduzem os indivíduos em arenas mensuráveis envolvem: a) a *distribuição espacial dos indivíduos*; b) o *controle de suas atividades*; e c) a *vigilância contínua* (Foucault, 1977).

Os mecanismos que promovem a *distribuição espacial dos indivíduos* visam a classificar e a possibilitar a mensuração dos empregados (Townley, 1993a). Uma dessas práticas é o *enclausuramento* – criam-se espaços fechados ao redor dos indivíduos com o estabelecimento de procedimentos que delimitam seu comportamento. O espaço social de convivência do indivíduo é alterado e substituído pelos valores e códigos de conduta da organização. Outra prática é a *divisão dos indivíduos no espaço e no tempo* – coloca-se cada indivíduo em seu lugar e se destina cada lugar a um indivíduo, estabelecendo-se os limites das ações, definindo-se os critérios e as sanções, e medindo-se competências e méritos. Por último, o *ranqueamento* – consiste no ordenamento hierárquico dos indivíduos, separando-os ao longo de uma escala pré-determinada, visando a promover a vigilância e o controle em toda a parte. Esses métodos são incorporados por práticas de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, descrição de cargos e salários, promoção por tempo de serviço, esquemas de classificação e premiação, sistemas de avaliação de desempenho, escalas de mensuração de atitudes, e outros esquemas de avaliação baseados em fatores de compensação.

Após a localização espacial, que favorece a visualização do indivíduo, as disciplinas passam a enfocar o corpo, o tempo e a *articular as atividades*. Utilizam-se, para tanto, técnicas de socialização, treinamento e desenvolvimento e administração por objetivos, que impõem o ritmo de trabalho e detalham o desempenho desejado com precisão, organizando as atividades em uma seqüência temporal, segundo a lógica da divisão do trabalho.

A *vigilância contínua* é garantida pelo uso de sistemas de inspeção que compilam as ações e atividades, permitindo a automática codificação dos indivíduos. Utilizam-se, para tanto, técnicas de exame (Foucault, 1977), como testes de personalidade e psicológicos, e técnicas de confissão (Foucault, 1979, 1980, 1981), como a auto-avaliação, depoimentos pessoais, avaliações do nível de satisfação, questões de entrevista que solicitam descrições de comportamento e testes para que o indivíduo aponte seus defeitos e potencialidades. Nesse caso, as organizações têm adotado com maior freqüência técnicas de confissão, que permitem ao indivíduo se expressar sobre suas características pessoais, seu desempenho, ou sobre suas percepções acerca de seus pares e da organização. Essas técnicas têm permitido que regiões da vida pessoal e interpessoal dos indivíduos mais profundas e íntimas sejam trazidas à tona, mediante suas próprias declarações (Rose, 1988; 1990).

Outro emprego das práticas de confissão é na socialização dos indivíduos à organização (Brito e Pereira, 1996; Van Maanen, 1989). Utilizam-se gerentes ou empregados mais antigos como mentores (*mentoring*) para cultivar valores e nor-

mas desejadas nos novatos, ou permitir a eles que expressem suas insatisfações e preferências (White, 1990; Covaleski et al., 1998). Grey (1994) sugere que os projetos de autodesenvolvimento nas organizações também consistem em práticas discursivas de confissão. Os discursos pregam a importância do desenvolvimento da carreira pelo indivíduo, para obter sua adesão aos princípios organizacionais, promovendo a autodisciplina. Mediante a retórica da preocupação individual com a *empregabilidade*, a organização reduz sua responsabilidade pelo aperfeiçoamento de seus empregados, repartindo com eles os custos desse processo.

Outros estudos examinam políticas de gestão de pessoas de organizações japonesas, que inspiraram transformações em estratégias gerenciais pelo mundo. Faria (1985) não as considera inovadoras e afirma que suas propostas não representam o surgimento de formas democráticas de gestão, mas sim de "...*uma nova técnica gerencial de exploração da força de trabalho e de organização do processo produtivo*", que promove um "*processo sutil de manipulação psicológica, sentimental e moral*" (Faria, 1985:56). A prática de socialização organizacional por essas políticas de gestão é verificada ao privilegiar-se, nos quadros de contratados, uma mão-de-obra jovem, em fase de formação, a fim de se facilitar o aprendizado de padrões de desempenho e comportamento desejados. A falta de experiência profissional e a disposição para se iniciar uma carreira reduzem o questionamento acerca dos métodos de gestão e facilitam a adaptação do indivíduo ao ambiente.

O processo de trabalho nessas organizações, os regimes *Just-in-time* e Gerenciamento da Qualidade Total, são avaliados por Sewell e Wilkinson (1992) como mecanismos que substituem as formas de vigilância da pirâmide hierárquica burocrática pelo *retorno do panóptico*, de formato circular. O poder disciplinar é exercido horizontalmente, mediante os círculos de qualidade e células de trabalho; e verticalmente, pelo uso de sistemas de gerenciamento de informação poderosos: "*superpanópticos*" (Poster, 1990, citado por Sewell, 1998:5). Os recursos tecnológicos para obter informação são capazes de penetrar paredes e possibilitar a descentralização, enquanto mantêm a autoridade e o controle disciplinar. Também o fato de os membros dos grupos de trabalho executarem, simultaneamente às atividades convencionais, o controle e a avaliação de seus pares (Faria, 1985; Sewell, 1998) demonstra as limitações da concepção de *empowerment* e de autonomia nas organizações, porque os trabalhadores convivem com a contradição de terem que apresentar resultados em conjunto, sendo, contudo, avaliados individualmente.

A cada momento surgem novas técnicas de gestão de pessoas e, a cada novo método, mais latente se torna a retórica sobre a preocupação com os indivíduos, sua satisfação e saúde. As políticas que promulgam a participação e autonomia têm os mesmos objetivos que as antigas práticas disciplinares nas organizações, porém, com uma aparência mais sofisticada, lógica e científica em relação à gestão de pessoas. Essas práticas de gestão são disciplinadoras por manterem maior amplitude de controle sobre o indivíduo, com uma abrangência de ordem política, econômica, ideológica e psicológica. As organizações aprenderam a conciliar recompensas econômicas e recompensas simbólicas, e os seus aspectos formais aos informais, para continuarem a responder ao seu desafio principal: o aumento de produtividade. Nesse contexto, a gestão da força de trabalho extrapola suas funções originais específicas de administração de pessoal (folha de pagamento, controle de ponto, recolhimento de impostos) para lidar com a dimensão subjetiva em todos os elos da cadeia produtiva (Losicer, 1996).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No alcance dos objetivos do presente trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes cotidianos dos indivíduos, bem como a complexidade das experiências pessoais e das relações de poder no espaço organizacional (Olivei-

ra, 1997; Bogdan e Bikley, 1984). Utilizou-se o método do estudo de caso, uma vez que esteve circunscrita a uma unidade de estudo, tendo caráter de profundidade e detalhamento (Triviños, 1992; Yin, 1989; Leenders e Erskine, 1989; Gil, 1996). O universo da pesquisa foi a matriz de uma organização selecionada entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil (Guia Exame, 2000; 2001). Essa organização, aqui denominada de ERC, introduziu recentemente novas políticas de gestão de pessoas, condizentes com a discussão elaborada no referencial teórico, além de trabalhar com tecnologia de informação avançada na gestão de pessoas. A ERC é uma empresa de capital brasileiro, no mercado desde 1986, que desenvolve e comercializa *softwares* de gestão organizacional, além de fornecer serviços de infra-estrutura de implantação, treinamento e suporte técnico a seus clientes.

A obtenção dos dados embasou-se na *pesquisa de campo* (Vergara, 1998; Laville e Dionne, 1999), no período entre maio e outubro de 2001, subdividida em três etapas. Primeiramente, praticou-se observação não-participante, e registrou-se notas sobre a arquitetura local, o ambiente de trabalho, as pessoas, formas de interação, entre outros aspectos ambientais da organização (Silverman, 1994; Bogdan e Biklen, 1994; Alencar, 1999). Na segunda etapa, realizou-se análise documental (Triviños, 1992; Covaleski et al., 1998), com acesso a arquivos sobre a história, comunicação interna, intranet e políticas de gestão de pessoas da organização. Conheceu-se o sistema informatizado de gestão de recursos humanos e, para construir o perfil dos empregados, obteve-se dados como faixa etária, escolaridade e tempo de trabalho. A terceira etapa constituiu-se de *entrevistas semi-estruturadas* realizadas para corrigir e complementar os dados obtidos nas outras fases, e para captar percepções e interpretações individuais (Seidman, 1991; Fleury, 1986). Entrevistaram-se 17 empregados efetivos, escolhidos aleatoriamente, porém em número proporcional à representatividade de cada departamento na organização; e oito gestores de departamentos diferentes, entre 238 trabalhadores na matriz da ERC. A amostra foi satisfatória para os fins da pesquisa qualitativa, que não exige tratamento estatístico dos dados nem estabelecimento de coeficientes de fidedignidade para seus instrumentos (Triviños, 1992).

Posteriormente às entrevistas, procedeu-se a análise dos discursos dos entrevistados, por meio da qual procurou-se conhecer a gramática que antecedeu a construção do texto, refletindo sobre as diferentes formas de manifestação do sentido nele constantes, responsáveis por expressar os efeitos da prática do poder disciplinar associado à gestão de pessoas. Para se apreender o significado dos discursos, buscou-se articular o modo de organização textual presente em documentos, relatos de entrevistas, hipertexto de homepage, dentre outros (Sitya, 1995; Orlandi, 1996; Silverman, 1994). Esse método facilitou a explicitação das premissas organizacionais que atuam como mecanismos de poder disfarçadas nos discursos, e de como essas premissas engendram as relações de poder disciplinar.

## AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO NA ERC E A DINÂMICA DO PODER DISCIPLINAR

A diretoria da ERC utiliza políticas de gestão de pessoas e o sistema eletrônico de gestão estratégica, para mediar as relações de trabalho no interior da organização. Nesse sentido, procura-se desenvolver mecanismos que se adaptem ao perfil dos trabalhadores para que a mediação de conflitos na organização seja mais eficaz. Por meio de princípios fundamentais, que envolvem a *comunicação*, a *democracia*, a *autonomia*, a *transparência*, a *cidadania*, e a *preocupação com seus empregados*, a organização promove e reforça comportamentos desejados entre seus membros. Entretanto, a análise desses fundamentos e valores pregados pela diretoria da organização revela o seu caráter disciplinar e expressa o controle organizacional sobre os indivíduos, na tentativa de distribuí-los espaci-

almente, mediante seu enclausuramento, divisão e ranqueamento; de articular suas atividades no tempo; e de promover a vigilância contínua sobre eles (Townley, 1993a).

## A DISTRIBUIÇÃO ESPACIAL DOS INDIVÍDUOS

Uma das possibilidades oferecidas pelas políticas de gestão da força de trabalho da ERC é a de classificação dos indivíduos para que possam ser mais facilmente mensurados e, em conseqüência, adequadamente distribuídos no espaço organizacional. Assim, cada indivíduo é colocado no lugar em que melhor desempenha sua função e onde pode ser melhor controlado (Foucault, 1977; Townley, 1993a).

As técnicas de recrutamento e seleção da ERC constituem a fase inicial de *ranqueamento* dos empregados. Com o auxílio do sistema computadorizado de gestão, os currículos recebidos via *homepage* são classificados, distribuídos e armazenados automaticamente pelo sistema. O sistema realiza triagens automáticas e *ranqueia* os candidatos mais adequados à vaga. A cada requisito exigido do candidato são atribuídos números que permitem a mensuração de sua competência técnica e interpessoal, sua experiência, suas qualidades e seus defeitos. Os candidatos que passam à próxima etapa da seleção estão sempre no topo do *ranking*, contribuindo para manter um perfil desejado entre os empregados. Apesar disso, a diretora da ERC afirma que não há um perfil ideal entre os escolhidos, apesar das características comuns entre a maioria deles.

*"Não buscamos um perfil ideal, mas a maioria dos nossos funcionários é mais jovem porque a empresa é muito dinâmica, está sempre mudando. Então, as pessoas devem se adaptar a isso, ser assim também, pois no mesmo momento em que estão aqui, elas podem não estar mais."* (diretora)

Nas fases de recrutamento e seleção são buscados indivíduos com perfil homogêneo, que se adaptem às práticas disciplinares da organização. O fato de serem jovens e recém-formados faz com que apresentem menos resistência ao cumprimento de ordens e tarefas, além de não serem capazes de estabelecer paralelos entre trabalhos anteriores e o atual para avaliarem o grau de controle a que estão submetidos (Segnini, 1989). De acordo com esse perfil, a organização elabora técnicas e normas que reforçam o comportamento desejado posteriormente, como as avaliações de desempenho.

Os sistemas de avaliação de desempenho constituem outra forma de *ranquear* os empregados, produzindo conhecimento que possibilita o controle disciplinar sobre eles (Foucault, 1977, 1987, Townley, 1993b; Brito et al., 2000). Com a denominação simbólica de *feedback*, a avaliação é realizada de duas formas. O trabalho do funcionário é avaliado semestralmente por seu superior direto, que classifica o indivíduo em relação a seus pares, determinando sua posição para eventuais promoções. E o conhecimento técnico específico dos sistemas é testado periodicamente via terminais computadorizados individuais. Os resultados de cada avaliação, juntamente com elogios individuais de superiores, pares e subordinados, são transportados automaticamente para o sistema eletrônico de gestão e disponibilizados apenas para determinados membros na organização, de acordo com o acesso a informações que cada cargo possibilita. Como se pode notar, o acesso à informação, tido como ilimitado nos discursos de participação, está sujeito à hierarquia organizacional.

A manipulação dessas informações está expressa na divulgação de desempenhos premiados na intranet. No contexto das práticas disciplinares que promovem a distribuição dos indivíduos no espaço e no tempo, esses esquemas de classificação e recompensa constituem uma gratificação simbólica que, contudo, possui reconhecimento real entre os membros da organização (Pagès et al., 1987). Ao *ranquear* publicamente os empregados, essas estratégias divulgam compor-

tamentos desejados, promovendo a competição entre os pares e a conseqüente melhoria de seus resultados.

O bom desempenho e a dedicação à organização também são premiados de forma material, mediante a gratificação de férias. De acordo com o lema da ERC, *todos têm que sair de férias*. No entanto, esse é um procedimento seletivo que *divide* os empregados entre os que ocupam cargos de maior responsabilidade, que são os beneficiados por essas políticas; e os outros empregados que não são alcançados por esses privilégios. A divisão dos indivíduos estabelece limites para as suas ações ao definir critérios de desempenho e medir seus méritos, recompensando apenas alguns deles (Foucault, 1977, 1987; Townley, 1993a).

Outra prática de gestão que promove a divisão dos indivíduos em categorias é o horário de trabalho flexível, vantagem obtida apenas pelos empregados que trabalham com pesquisa e desenvolvimento. A divisão entre a área de desenvolvimento e as outras áreas, acaba sendo um motivo velado de insatisfação. Entretanto, não gera conflitos expressivos porque, de acordo com o depoimento dos gestores, a maior parte dos empregados da ERC pode alcançar esses cargos, o que os transforma em posições almeçadas, devido aos benefícios diferenciados que oferecem. Esse fato acaba direcionando os indivíduos a apresentarem comportamentos desejados pela ERC, para que sejam promovidos a essas posições e possam desfrutar dos recursos de poder que elas oferecem. Essa é uma tentativa de se articular o espaço existente entre expectativa de desempenho e performance real (Townley, 1993a).

O desenho de cargos e salários também é considerado uma prática de divisão dos indivíduos no espaço, visto que a cada cargo são atribuídas determinadas características e habilidades, bem como a remuneração que se deve receber. Por outro lado, cada indivíduo é alocado no cargo que melhor corresponde às suas competências (Foucault, 1977, 1987; Townley, 1993a). Para tanto, a ERC conta com o apoio do seu sistema informatizado de gestão de pessoas, que possibilita a distribuição de prêmios e porcentagens nos lucros, bem como classifica os empregados, comparando suas avaliações com as expectativas do cargo. Esse procedimento identifica os casos inadequados e faz o ajuste salarial automático, indica a ocorrência de contenciosos trabalhistas com os empregados e faz o controle de vagas disponíveis. Permite também a verificação de merecimento de aumento salarial, orienta e norteia pesquisas salariais, e *ranqueia* os empregados, indicando seus possíveis substitutos, para casos de afastamentos ou demissões. Interessante observar que quando foi perguntada sobre as políticas de cargos e salários da ERC, uma diretora comentou:

*"A empresa não faz descrição e análise de cargos, aliás, não adotamos mais nenhuma dessas técnicas tradicionais de recursos humanos."* (diretora)

Na análise desse depoimento, percebe-se um discurso que reforça a postura inovadora da organização, condizente com as práticas mais modernas de gestão da força de trabalho, o que funciona como um mecanismo de valorização da ERC perante seus empregados (Pimenta, 1999). Entretanto, as atividades desempenhadas pelo sistema automatizado de gestão de pessoas constituem técnicas de desenho de cargos e salários, porém com uma abrangência e facilidade de obtenção e sistematização de conhecimento maiores. A tecnologia utilizada apenas possibilitou a alteração das formas de análise de cargos e salários ao potencializar o seu alcance (Sewell e Wilkinson, 1992; Sewell, 1998; Ball e Wilson, 2000; Brito, 2000). Os empregados, por sua vez, não têm acesso aos critérios adotados pela organização nas promoções, e lamentam não poderem planejar mais consistentemente sua carreira na ERC.

*"Falta ainda para a [ERC] uma parte mais formal de cargos e salários... Não é aquilo: você tem tantos anos de empresa e já vai ganhar promoção. Não é isso. O que eu tenho que fazer para virar gerente, por exemplo? Lógico que a gente sabe que informalmente há alguns perfis. Mas a gente não tem isso documentado, a gente não tem isso como um caminho pra chegar lá. E isso, pelo menos pra mim, eu fico um pouco inseguro com o futuro."* (coordenador)

Ao manter critérios subjetivos de promoção, a ERC aumenta o seu controle sobre seus membros, pois eles sabem que devem assumir mais responsabilidades para crescer na empresa, mas isso não está bem definido e nem há regras específicas que permitam ao funcionário exercer algum controle sobre sua ascensão. Eles apenas têm conhecimento de que são constantemente observados e avaliados, e essa situação de insegurança em relação ao futuro também acaba reforçando a vulnerabilidade e a subordinação do indivíduo à ERC.

Outra prática social de controle disciplinar dos indivíduos verificada é o *enclausuramento*, uma tentativa de alterar o espaço social de convivência do indivíduo, substituindo-o pelos valores e princípios da ERC (Foucault, 1977, 1987; Townley, 1993a). A organização procura trazer a família de seus membros para o ambiente de trabalho, mediante a promoção de palestras e comemorações, para se aproximar da sua vida pessoal. Com isso, o espaço do trabalho se (con)funde com o espaço do lazer, fazendo com que o sujeito não seja mais capaz de dissociar um local do outro e favorecendo sua integração ao código de conduta organizacional. Além disso, a empresa possui uma sala de recreação para os empregados: mais um mecanismo de transformar o ambiente organizacional em um espaço doméstico.

A existência de uma boutique que comercializa objetos como chaveiros, bonés, camisetas e *bottons* com a logomarca da organização simboliza a influência que a ERC exerce sobre a subjetividade de seus empregados. Muitos vão trabalhar literalmente *vestindo a camisa da organização*, um comportamento cujo significado simbólico é o comprometimento.

Os mecanismos de localização e classificação dos indivíduos permitem um melhor controle de suas atividades, ao ampliar o poder de comparação sobre eles. Assim, a ERC reduz a contestação e potencializa o aproveitamento das habilidades de seus membros, mediante punições e recompensas. O discurso inovador da gestão de pessoas promove a adesão dos trabalhadores ao fazê-los acreditar que são especiais por terem sido escolhidos e por fazerem parte da organização, cuja filosofia principal é a preocupação com o indivíduo.

## A ARTICULAÇÃO DAS ATIVIDADES NO TEMPO

A articulação das atividades por parte da organização enfoca o movimento dos corpos em relação ao tempo, atuando no comportamento cotidiano dos indivíduos. A ERC investe intensivamente no treinamento de seus empregados, objetivando tanto o aperfeiçoamento técnico, como a aprendizagem dos valores organizacionais. Desde sua entrada na organização, eles são submetidos a processos formais e informais de socialização, mediante os quais são introduzidos às normas de conduta da ERC (Van Maanen, 1989; Brito e Pereira, 1996).

*"Toda pessoa nova que entra no departamento tem que levar uma caixa de bombom pra todo mundo. Isso é um ritual e é levado a sério. Completou um ano de casa tem que trazer bombom. Tem muita coisa. Tem as festas de integração... Isso é muito legal!"* (empregado)

Uma característica importante da organização do trabalho na ERC é a ênfase no trabalho em equipe. A produção de *softwares* de gestão exige integração entre os membros das equipes que os desenvolvem, daí a necessidade de se criar um ambiente propício ao bom relacionamento interpessoal. Para tanto, promovem-se festas em datas comemorativas, no cumprimento de metas e no aumento de vendas, eventos que conquistam a adesão dos empregados, na maioria jovens. Esses são os rituais de socialização mais praticados na ERC, que exaltam a integração como um valor que chega a ser considerado essencial para quem quer permanecer na organização.

*"Trabalhar aqui dentro e integrar é muito fácil. A pessoa só não se integra aqui se ela for muito fechada e muito hermética. Se ela for assim, ela realmente*

*não vai encaixar aqui dentro. Mesmo que seja uma pessoa introvertida, ela tem que ter uma integração porque aqui todo mundo é unido.”* (empregado)

Outras características que se procura reforçar nos empregados, mediante o processo de treinamento e desenvolvimento, são o empreendedorismo interno e a capacidade de mudar, enfrentar desafios e ter uma postura pró-ativa. Para a maioria dos gestores entrevistados, há maior interesse em empregados jovens, com desejo de produzir e de aprender e que possam *agregar valor* à ERC, do que em pessoas com grande experiência técnica, vivência e conhecimento. Percebe-se o interesse em formar os profissionais dentro da própria organização, o que facilita o controle disciplinar da pessoa pela cultura organizacional. Esses indivíduos, normalmente, estarão mais dispostos a aprender, a produzir e a desenvolver suas carreiras, configurando-se em um recurso para a organização atingir os níveis de crescimento e de produtividade que vem alcançando. Esse fato pode ser percebido no relato a seguir:

*“O perfil do funcionário [ERC] de hoje é um pessoal muito jovem, dinâmico, audacioso, todo mundo quer estar sempre investindo em alguma coisa. É um perfil de pessoal arrojado, ambicioso. Eu acredito que a empresa, por ser nova, e estar crescendo, precisa de pessoas com esse espírito de garra, vontade, e eu acredito que vai crescer cada vez mais.”* (empregado)

O ritmo de mudança veloz para justificar a busca por pessoas dinâmicas, que conseguem conciliar várias atividades ao mesmo tempo, demonstra que o padrão de comportamento reforçado visa a que os indivíduos, quando expostos a pressões por resultados, não prejudiquem o trabalho e também supram eventuais carências dos colegas.

Os projetos de treinamento e desenvolvimento da ERC procuram aprimorar características desejadas pela organização, para continuar mantendo o seu sistema de dominação (Pagès, 1987). Esses projetos envolvem o financiamento de cursos superiores e pós-graduações e cursos de aperfeiçoamento, cuja demanda é verificada via pesquisa eletrônica de opinião. Cabe ressaltar o papel da pesquisa de opinião para confirmar e reforçar a imagem de uma organização preocupada em satisfazer seus membros (Pagès et al., 1987).

Os custos que a organização tem com o treinamento, são computados nas fichas individuais, indicando o total do investimento que a ERC realiza com cada empregado, e possibilitando uma comparação com os desempenhos, numa relação instrumental do tipo custo-benefício. Nota-se um discurso que enfatiza a parceria entre organização e seus membros no sentido de que ela provê treinamento e o indivíduo retribui com comprometimento e muita produtividade, sem que haja imposição de nenhuma das partes.

*“A empresa precisava de uma pessoa, eu tinha interesse em ser essa pessoa, então, ‘Vamos juntar as forças!’ Eu não consigo sozinho, então, o que a empresa fez? ‘Vamos fazer treinamento, vamos investir’, e, realmente, a empresa está sempre investindo... É lógico que a empresa investiu de um lado e eu de outro, e nós fomos crescendo juntos.”* (empregado)

Entretanto, a análise dos relatos a seguir revela um quadro diferente, visto que existe a idéia da parceria, mas a ERC exige das pessoas iniciativas que demonstrem interesse pelo desenvolvimento constante. Esse fato retrata mais uma forma de tornar o homem calculável, um patrulhamento ideológico necessário ao exercício do poder disciplinar (Pagès et al., 1987).

*“Eu já vi pessoas saírem daqui demitidas por esse motivo: está na empresa há dez anos e acomodou. Não procurou evoluir... E não é só fazer curso na empresa, não, você tem que ler, investir, ser um bom profissional, estar sempre valorizado.”* (empregado)

*“Eu fico brigando com os meus meninos [subordinados] para eles fazerem os cursos... Agora a gente tem uma tabela de tarefa mensal. Todo mundo é*

*obrigado a fazer um curso a cada mês. Obrigado, assim, se ele fizer, ele vai ganhar o ponto.” (gerente)*

A necessidade que a ERC tem de ter empregados constantemente atualizados, aliada ao fato de ela preferir contratar pessoas sem muita experiência, é solucionada partilhando-se as responsabilidades de treinamento. O segundo relato evidencia como a ERC impõe aos seus empregados sua constante atualização. Apesar do discurso de que se tratam de oportunidades das quais *aproveita quem quer*, a não participação nos treinamentos é sinônimo de exclusão. Somado ao controle de frequência e ao registro das notas e dos custos com treinamento, o processo de T&D da organização revela o seu poder de articular as atividades de seus membros (Foucault, 1977, 1987; Townley, 1993a). As práticas de poder disciplinar associadas às inovações tecnológicas surgem e evoluem com grande velocidade, acompanhando a organização que está em fase de crescimento rápido, como afirma o depoimento da gestora:

*“Uma coisa sempre comum é se a pessoa tem capacidade de trabalhar em equipe, trabalha bem sob pressão, porque é uma empresa que está sempre mudando, tem um ritmo de trabalho muito forte aqui dentro, as coisas mudam com velocidade. Então, a gente quer pessoas que se adequem a essa urgência, que não vão entrar aqui e entrar em desespero e não ser produtivas. O comum é trabalhar sob pressão e ser produtivo. Normalmente é assim.” (coordenadora)*

Evidencia-se uma contradição na retórica organizacional, por que um de seus fundamentos é a preocupação com os empregados e, ao mesmo tempo, reconhece-se que se impõe a eles um ritmo de trabalho pesado. Essa contradição pode ser considerada um fenômeno inerente às relações de poder, visto que trabalhar sob pressão não é sinônimo de satisfação, entretanto, o discurso constrói nas subjetividades individuais uma imagem de normalidade para esse tipo de atividade. Quem não consegue acompanhar é considerado fora do padrão de normalidade estabelecido e é excluído. É a pressão que o próprio grupo exerce para que o indivíduo se molde de acordo com as exigências da ERC, principalmente porque ela trabalha com a remuneração atrelada ao cumprimento de metas em equipe.

A remuneração variável é outra prática que está a serviço do poder disciplinar, pois articula as atividades dos empregados no tempo ao estabelecer uma remuneração específica para o cumprimento de metas (Townley, 1993a; Brito et al., 2000). Uma parte da remuneração dos empregados é distribuída entre as equipes que atingem metas negociadas com a diretoria. Esse mecanismo regula o comportamento dos empregados nos grupos.

*“A gente tem prazo pra tudo. Você tem que cumprir metas para ter direito à participação. Então, fica todo mundo: tem que cumprir, tem que cumprir! Você fica doido, nossa! Não vai dar tempo, não vai dar tempo! Mas aí, tem a cooperação entre os membros da equipe. A gente combina: quem terminar antes ajuda o outro. Mas tudo pra cumprir prazo. Fica todo mundo se empenhando pra cumprir as metas para poder receber a participação.” (empregada)*

As exigências mudam constantemente, mas não há garantia de cumprimento das metas. Isso faz com que os empregados estejam submetidos a prazos limitados para realizarem o que negociaram. A ausência de flexibilidade no tempo de realização das tarefas exige que eles articulem suas atividades, remanejando suas funções. O controle dos empregados por meio de seus pares, elimina a necessidade de supervisão direta ou de punições (Foucault, 1977, 1987; Townley, 1993a; Faria, 1985). O tempo ocioso do funcionário é aproveitado com a ajuda aos colegas, o que favorece o estabelecimento de prazos cada vez mais curtos, pois o controle do tempo é essencial ao exercício do poder disciplinar. Um episódio que ilustra o controle disciplinar sobre as atividades dos indivíduos é a campanha antitabagismo promovida pela ERC. A iniciativa da campanha partiu dos próprios empregados.

*"Aqui na [ERC] só se pode fumar nas escadas. Quando os fumantes saem das suas salas para fumar, eles perdem tempo de trabalho e prejudicam suas equipes. Quem não fuma fica prejudicado e tem que trabalhar mais para cumprir as metas."* (empregada)

O tempo para fumar, para tomar cafezinho, sinônimo de pausa para relaxar e conversar no trabalho, também tem sido controlado. E dessa vez promove-se a pressão pelos pares, que não querem ser prejudicados no cumprimento das metas estabelecidas para a equipe. Percebe-se que por trás de um discurso de que a organização incentiva medidas preventivas à saúde de seus empregados, está disfarçado mais um mecanismo de controle, que visa a reduzir e eliminar interrupções durante o serviço. Todos esses mecanismos que articulam as atividades dos indivíduos no tempo, detalhando o desempenho desejado com precisão, estão sujeitos a uma vigilância hierárquica permanente que assume diversas formas (Foucault, 1977, 1987).

## ○ SUPERPANÓPTICO E A MONITORAÇÃO CONTÍNUA

A vigilância contínua na ERC procura tornar os indivíduos visíveis o maior tempo possível e é potencializada pelo sistema eletrônico de gestão de pessoas. O sistema inteligente de ponto controla a frequência, transportando-a para o banco de horas do sistema que controla os excedentes e os déficits de horas trabalhadas, ficando registrado nos históricos, à disposição dos superiores. Esses terminais estão em todas as portas de entrada dos setores, o que garante uma maior precisão da localização do empregado dentro da ERC.

A arquitetura da ERC também funciona como um mecanismo de vigilância e controle (Segnini, 1989). Os departamentos da organização não possuem paredes, apenas *células de trabalho* constituídas pela mesa, cadeira, computador e telefone de cada empregado. Essa disposição arquitetônica mantém os indivíduos visíveis permanentemente, podendo-se verificar facilmente sua presença, sua ausência e o serviço que estão realizando, e compará-los com seus colegas. A produção de conhecimento sobre as atividades do indivíduo pode ser verificada também no controle de suas ligações telefônicas e acesso à internet, já que os terminais de computador e linhas telefônicas são individuais. Trata-se da tentativa de conhecer e articular as dimensões espacial, temporal e subjetiva do trabalho, possibilitando o *gerenciamento* das atividades dos empregados (Townley, 1993a).

Esse mecanismo disciplinar é permitido pelo sistema eletrônico de gestão, que tem a função que se assemelha às desenvolvidas pelo panóptico, só que mais abrangentes. A tecnologia de informação amplia as possibilidades de produção de conhecimento acerca dos indivíduos, como se construísse um superpanóptico (Poster, 1990, citado por Sewell, 1998), e permite atingir o controle sem aparentar que se está controlando. A disponibilização dos resultados das avaliações de desempenho para determinados indivíduos na ERC constitui outro significado que revela a abrangência do controle permitido pelo sistema.

*"É...Reconhecimento é legal. Sua gerente está vendo, né. Porque isso aí é apontado pra ela lá na intranet. Quem está atendendo, quem não está...Então, com certeza ela está vendo que você está dando resultado, e isso conta ponto para você dentro da empresa..."* (empregado)

O uso tecnologia de informação, na ERC, é complementado por outros mecanismos de monitoração. No recrutamento e seleção de novos empregados, o departamento de recursos humanos realiza com os candidatos testes de personalidade e psicológicos, e provas de conhecimento em informática. Essas práticas configuram métodos de exame (Foucault, 1977) utilizados para atestar se o perfil do indivíduo é adequado à organização. Após a realização desses testes, os candidatos são submetidos a dinâmicas de grupo e entrevistas individuais e coleti-

vas. Esse fato demonstra a prática de estratégias de confissão (Foucault, 1979, 1980, 1981; Rose, 1988, 1990) para revelar os aspectos mais subjetivos do comportamento dos novos empregados, expondo-os ao julgamento e classificação. O uso conjunto de práticas de exame e confissão pela ERC atesta a preocupação da organização em manter um perfil homogêneo entre seus membros, que, assim como no modelo da Teoria Z (Faria, 1995), passam por processos rigorosos de classificação e seleção para serem contratados.

Após a contratação dos empregados, técnicas de confissão continuam sendo aplicadas sobre eles, quando os gestores solicitam que os subordinados preencham seus formulários de avaliação. Nas subjetividades individuais, essa atitude representa a oportunidade de discutirem sua avaliação e de participarem ativamente dela. Mas, além disso, possibilita que aspectos não percebidos pelo avaliador sejam revelados e obtém a cumplicidade do indivíduo em relação aos resultados obtidos (White, 1990; Covalski et al., 1998). Outro mecanismo de confissão, adotado entre as políticas de gestão de pessoas da ERC é uma conversa trimestral com superiores, a que qualquer empregado pode se candidatar para tratar de motivos de insatisfação que geram conflitos:

*"Com um mês que eu estava aqui eu pedi pra falar, eu não estava agüentando. Eram milhões de coisas pra fazer, muita coisa mudando ao mesmo tempo. Eu falei tudo que tinha pra falar, sempre com muita liberdade. Minha coordenadora me dá a maior força desde que eu estou aqui, é uma pessoa que eu acho uma profissional fantástica... Foi ótimo. Eu disparei a chorar porque eu estava muito nervosa com as coisas que andavam acontecendo. Era muita mudança, numa empresa grande, que é uma das cem melhores empresas para se trabalhar, mas você se sente meio acuado no começo. Eu fiquei desesperada pensando o que eu estava fazendo aqui. Eu não sabia direito. Foi ótimo, porque se não eu teria pulado fora do barco."* (empregada)

Mediante a análise do depoimento dessa empregada, verifica-se como essa técnica de confissão possibilita lidar com o lado emocional e subjetivo das relações de trabalho, aliviando os efeitos do ritmo intenso e das pressões sobre os indivíduos. Ao mesmo tempo, possibilita a vigilância hierárquica, ao manter um canal *formalmente informal* para a comunicação das disfunções que ocorrem. Esse canal que estabelece a comunicação é, como mostra o depoimento, um membro da organização em quem o funcionário se inspira e com quem ele se aconselha: um *mentor* (White, 1990; Covalski et al., 1998). Além da vigilância vertical, que monitora o indivíduo utilizando os recursos de poder distribuídos na hierarquia, na ERC também são verificadas formas de vigilância horizontal (Faria, 1985; Sewell e Wilkinson, 1992). Nas equipes de trabalho, os próprios membros fiscalizam o trabalho de seus pares diante da necessidade de cumprirem as metas, como ilustra o entrevistado:

*"Eu acho que na vida tudo tem que ser direcionado. Então, eu acho que a meta é um direcionamento para a gente correr atrás mesmo. Eu acho que isso é o correto. A gente ganhar as coisas pelo nada não justifica, se não, podem ter pessoas que fazem e pessoas que não fazem. Hoje as metas não são por aí. Você tem que fazer. Se você não fizer, tem mais trinta que vão ficar sem e vão te cobrar por isso."* (empregado)

Nesse relato, fica evidenciada a intolerância da equipe a quem não produz, construída para eliminar a presença de supervisão externa ao grupo, pois o controle não vem de cima para baixo, ele circula. O aumento de responsabilidades para garantir prazos de entrega e qualidade acaba sendo um fator de intensificação do trabalho e de estresse ocupacional. Em contrapartida, a ERC oferece programas de ginástica e medidas preventivas a doenças relacionadas ao trabalho, como protetores de tela e móveis ergonômicos.

A cada possibilidade de surgimento de conflito e inconformidade com a organização do trabalho na ERC, procura-se desenvolver mecanismos compensatórios

para regularem o desconforto e mediarem a contestação. Essas medidas constituem respostas organizacionais momentâneas a instabilidades entre a subjetividade individual e os excessos das políticas disciplinares de gestão da força de trabalho.

Esta verificação empírica do caráter disciplinar das políticas de gestão de pessoas expresso em suas três vertentes principais – distribuição espacial, articulação de atividades no tempo e monitoração contínua – demonstra como a teoria sobre poder disciplinar pode acrescentar dimensões de análise no âmbito da pesquisa sobre a Administração de Recursos Humanos. Ao se adotar uma perspectiva mais politizada de análise, pode-se identificar elementos de retórica e contradição nas práticas organizacionais, os quais não são facilmente reconhecidos mediante outras abordagens acerca do poder.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa, demonstrou-se que as transformações ocorridas nas estratégias de gestão de pessoas da ERC não consistem apenas em um aumento da preocupação com os seus empregados. A natureza dessas práticas de gestão da força de trabalho está vinculada ao ordenamento, à vigilância e ao controle dos indivíduos. Para se empreender este esforço analítico, a perspectiva foucaultiana de poder/conhecimento, destinada ao estudo dos métodos disciplinares adotados pelos poderes públicos em prisões e hospitais psiquiátricos, e do papel da medicina, da psiquiatria, da justiça, da geografia, do corpo, da sexualidade e do Estado nas sociedades capitalistas, foi trazida para o campo de análise dos estudos organizacionais. Permitiu-se o direcionamento da discussão para uma análise situacional das retóricas presentes nas políticas de gestão de pessoas da ERC, embasada na inconstância e instabilidade das alianças e em relações de poder articuladas que envolvem o cotidiano das pessoas nas organizações. Verificou-se, portanto, a influência das especificidades da organização investigada, das características de seus membros e do seu mercado de atuação no delineamento das relações de poder em estudo.

A concepção de poder adotada expande o espectro de análise das práticas de gestão de pessoas, principalmente numa época em que a reestruturação de políticas de gestão pelas organizações tem sido freqüente. Possibilidades de pesquisa, portanto, se abrem no âmbito da gestão de pessoas, como, por exemplo, a reformulação das relações de poder entre sindicatos e empresas após a reestruturação produtiva. Indivíduos, sindicatos e outras entidades de classe têm sido obrigados a se adaptar a novas formas de gestão, mas para isso, devem ter uma visão mais abrangente dos significados dessas novas políticas. Assim, à medida que se possibilita o reconhecimento das organizações como campos de expressão e luta de forças, favorece-se a identificação e investigação de técnicas e discursos desenvolvidos no espaço organizacional para sustentar relações de poder. A produção de conhecimento nesse campo, por sua vez, engendra recursos de poder a quem souber utilizá-los.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125 p.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. 155 p.

BALL, K.; WILSON, D.C. Power, control and computer-based performance monitoring: repertoire, resistance and subjectivities. **Organization Studies**, Oxford, v.21, n.3, p.539-565, 2000.

- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 335 p.
- BRITO, M.J. **Mudança e cultura organizacional**: a construção social de um novo modelo de gestão de P&D na Embrapa. São Paulo: USP/FEA, 2000. 261 p.
- BRITO, M.J.; BRITO, V.G.P.; CAPPELLE, M.C.A. A prática da avaliação de desempenho por resultados: a liturgia do poder disciplinar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- BRITO, M.J.; PEREIRA, V.G. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n.4, p.139-165, jul./ago., 1996.
- CHANLAT, J.F. Conflicts and politics. In: WARNER, M. (Org.). **International encyclopedia of business and management**. London: Routledge, 1996. p.72-91.
- CLEGG, S. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.5, p.69-95, nov./dez. 1992.
- CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1993. 297 p.
- COUTINHO, L. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia e Sociedade**, Rio de Janeiro, v.5, p.69-87, 1995.
- COVALESKI, M.A.; DIRSMITH, M.A.; HEJAN, J.B; SAMUEL, S. The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca; v.43, p.293-327, June 1998.
- FARIA, J.H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985. 142 p.
- FISCHER, R.M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p.65-87.
- FLEURY, M.T.L. **O simbólico nas relações de trabalho**: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal. São Paulo: USP/FEA, 1986. 236 p. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo/Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.
- FOUCAULT, M. **Discipline and punish**: the birth of prison. London: Penguin, 1977. 259p.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979. 295 p.
- FOUCAULT, M. **Power/knowledge**: selected interviews and other writings by Michel Foucault. Brighton: Harvester, 1980. 303 p.
- FOUCAULT, M. **The history of sexuality**. London: Penguin, 1981. v.1.
- FOUCAULT, M. Afterword: the subject and power. In: DREYFUS, L.; RABINOW, P. (Ed.). **Michel Foucault**: beyond structuralism and hermeneutics. Chicago: University of Chicago, 1983. p.208-226.
- FOUCAULT, M. **The history of sexuality**. New York, Pantheon, 1986. v.3.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. São Paulo: Atlas, 1987. 262 p.
- FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.40. n.2. p.6-15. abr./jun. 2000.

- GALBRAITH, J.K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984. 205 p.
- GIDDENS, A. **The nation-state and violence**. Cambridge: Polity, 1985. 236 p.
- GIDDENS, A. **Política, sociologia e teoria social**: encontros com o pensamento clássico e contemporâneo. São Paulo: UNESP, 1997. 336 p.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.
- GREY, C. Career as a project of the self and labour process discipline. **The Journal of the British Sociological Association**, Solihull, v.28, n.2, p.479-498, May 1994.
- GUIA EXAME: as 100 melhores empresas para trabalhar. São Paulo: Abril, 2000-. Anual.
- GUIA EXAME: as 100 melhores empresas para trabalhar. São Paulo: Abril, 2001-. Anual.
- KRAUSZ, R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991. 108 p.
- LAVILLE, C. ; DIONE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 279 p.
- LEENDERS, M.R.; ERSKINE, J.A. **Case research**: the case writing process. Ontario: University of Western Ontario, 1989. 156 p.
- LIMA, M.E.A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1996. 357 p.
- LOSICER, E. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996. p.68-79.
- MAQUIAVEL. **O príncipe**. São Paulo: Hemus, 1996. 216 p.
- MCGREGOR, D. An uneasy look at performance appraisal. **Harvard Business Review**, Harvard, v.50, n.5. p.133-138, 1972.
- MELO, M.C.O.L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p.168-186.
- MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. In: **Strategic Management Journal**, Sussex, v.9, n.2, p. 207-224, 1984.
- MOTTA, F.P. **Organização e poder**: empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1990. 143p.
- OFFE, C. **Capitalismo desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, 1989a. 322 p.
- OFFE, C. Trabalho como categoria sociológica fundamental? In: \_\_\_\_\_. **Trabalho & sociedade**: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do trabalho". Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989b. 215 p.
- OLIVEIRA, S.L. de Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.
- ORLANDI, E.P. **Discurso e leitura**. São Paulo: Cortez/Unicamp, 1996. 118 p.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987. 234 p.

- PEREZ, C. Structural change and assimilation of new technologies in the economic and social systems. **Futures**, Caracas, v.15, p.357-75, 1983.
- PIMENTA, S. (Coord.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. 199p.
- ROCHA, D.R. de A.; MELO, M.C.O.L de. O poder dos indivíduos: estratégias de regulação frente às políticas de gestão das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- ROSE, N. Calculable minds and manageable individuals. **History of the Human Sciences**, London, v.1, n.2. p.179-200, 1988.
- ROSE, N. **Governing the soul: the shaping of private self**. London: Routledge, 1990. 253 p.
- SEGNINI, L.R.P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M.T.L. et al.. **Cultura e poder nas organizações**, São Paulo: Atlas, 1989. p.89-112.
- SEIDMAN, I.E. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College/Columbia University, 1991. 119 p.
- SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.43, n.2, p.397-428, June 1998.
- SEWELL, G.; WILKINSON, B. "Someone to watch over me": surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**, Oxford, Local, v.26, n.2, p.271-289, May 1992.
- SROUR, RH. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 766p.
- SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction**. London: Sage, 1994. 224 p.
- SITYA, C.V.M. **A lingüística textual e a análise do discurso: uma abordagem interdisciplinar**. Frederico Westphalen: URI, 1995. 83p.
- TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. **Academy of Management Review**, Oxford, v.8, n.3, p.518-545, 1993a.
- TOWNLEY, B. Performance appraisal and the emergence of management. **Journal of Management Studies**, New York, v.30, n.2, p.221-238, 1993b.
- TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992. 176 p.
- VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T.L. et al.. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p.45-63.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 90p.
- VIEIRA, M.M.F.; MISOCZKY, M.C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1991. 422 p.

WHITE, H. The self method of mentoring. **Bureaucrat**, United Kingdom, v.19, n.1, p.45-48, 1990.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1989. 171p.