

FEAD-MINAS CENTRO DE GESTÃO EMPREENDEDORA  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
MODALIDADE: PROFISSIONALIZANTE

**O “PANÓPTICO VIRTUAL”: O IMPACTO DAS  
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NO CONTROLE  
GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
NO SETOR DE TRANSPORTE DE CARGA**

Ana Cláudia Medeiros Rennó

Belo Horizonte  
2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Ana Cláudia Medeiros Rennó

**O “PANÓPTICO VIRTUAL”: O IMPACTO DAS  
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NO CONTROLE  
GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
NO SETOR DE TRANSPORTE DE CARGA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração: Modalidade Profissionalizante da Faculdade Estadual de Administração – FEAD-Minas – Centro de Gestão Empreendedora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientador: *Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia*

Belo Horizonte  
FEAD-MINAS  
2005

***TIA CRIS...***

Você me ensinou ser possível enfrentar qualquer inimigo, mesmo este sendo invisível e poderoso, porque leveza e luz impulsionam seu vôo em direção ao horizonte da vida.

*Eu já voei com as borboletas azuis  
e ainda vôo  
todas as noites, todos os dias.  
E não é sonho não.  
Minha estrela se renova luz  
em explodido coração,  
cujas horas se marcam  
no compassado colorir de flores.*

ANA BELTRÃO

## AGRADECIMENTOS

*O mais amplo do mundo, o conhecimento, reconhecimento, a alegria deixada por um presente, como um suavíssimo cometa, tudo isto e muito mais cabem na extensão de uma palavra: OBRIGADO!*

PABLO NERUDA

*A Deus,*  
por mais esta conquista.

*Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia,*  
por levar-me à descoberta de um caminho sem retorno: a busca por conhecimentos. Percurso cheio de obstáculos tortuosos que, por muitas vezes, me surpreenderam como armadilhas da vida.

*Prof. Dr. Sérgio de Oliveira Birchal,*  
pelo apoio em me abrir as portas da empresa estudada.

*Professores e Funcionários do  
Núcleo de Pós-Graduação da FEAD,*  
que contribuíram para o meu conhecimento e minha formação.

*Amigos e Colegas de Mestrado,*  
que me deram amizade, força e acreditaram em mim.

*Prof<sup>a</sup>. Leila Brito,*  
pela dedicação e competência na assessoria de redação e revisão textual, projeto gráfico e edição desta dissertação de mestrado.

*Júnior, meu marido,*  
pela grandeza, paciência, amor e presença ao meu lado.

*Juliano e Ana Maria, meus pais,*  
pelo incentivo e carinho.

*Tatiana, minha irmã,*  
pela força, amor e por sempre estar do meu lado.

*Nega, irmã de coração,*  
pessoa maravilhosa com a qual tenho o privilégio de conviver.

# SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

RESUMO

ABSTRACT

1	INTRODUÇÃO .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1	O Controle Organizacional .....	17
2.1.1	A instância pulsional de análise do controle .....	21
2.1.2	A instância organizacional de análise do controle .....	22
2.1.3	A instância individual de análise do controle .....	23
2.1.4	Considerações acerca do controle .....	24
2.2	Análise das Organizações Baseada no Controle Organizacional ...	26
2.2.1	Transformações do Controle Organizacional nas Organizações Contemporâneas .....	28
2.3	O Panóptico de Bentham .....	32
2.3.1	O panóptico e a evolução do controle organizacional .....	37
2.4	A Microfísica do Poder .....	40
2.4.1	Premissas básicas sobre o poder .....	40
2.4.2	A docilidade dos corpos .....	42
2.4.3	O exercício do poder .....	43
2.4.4	Do Panóptico ao “panóptico virtual” e o deslocamento para o Sinóptico .....	46
2.5	O Poder Analisado sob uma Ótica Genealógica .....	48
2.5.1	Evolução do sistema de controle do trabalhador no capitalismo .....	53
2.6	A Tecnologia como Instrumento de Controle .....	62
2.7	A Tecnologia GPS .....	68
3	METODOLOGIA .....	71
3.1	Caracterização da Pesquisa .....	71
3.2	Coleta de Dados .....	73
3.3	Tratamento e Análise de Dados .....	75

4	MATERIAL DA PESQUISA DE CAMPO .....	76
4.1	Informações sobre o Setor de Transporte .....	76
4.1.1	O transporte de cargas no Brasil .....	76
4.1.2	O modal rodoviário brasileiro .....	78
4.1.3	Capacitação tecnológica da Transasec .....	81
4.2	Informações sobre o Sistema Operacional .....	83
5	ANÁLISE DE RESULTADOS .....	84
5.1	Formas de Controle .....	85
5.1.1	O controle da atividade .....	85
5.2	O Controle da Atividade Através do Tempo .....	93
5.3	A Vinculação do Trabalhador à Organização .....	96
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	103
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	108

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	Interior da Penitenciária de Stateville (EUA) Séc. XX .....	33
<b>FIGURA 2</b>	Prisão de Petite Riquete (Sistema Panóptico) .....	33
<b>FIGURA 3</b>	O Panóptico de Bentham .....	34
<b>FIGURA 4</b>	Planta da Casa de Correção do Rio de Janeiro-RJ – 1831 Inspirada no Panóptico de Bentham .....	36
<b>FIGURA 5</b>	Funcionamento de Sistema de Rastreamento por Satélite .....	69
<b>FIGURA 6</b>	Aplicação da Tecnologia de Informação .....	82



## LISTAS DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b>	Atual cenário do setor de transporte de cargas .....	76
<b>GRÁFICO 2</b>	Roubo de carga – prejuízo em milhões .....	80
<b>GRÁFICO 3</b>	Roubo de cargas – total de ocorrências anuais .....	81
<b>GRÁFICO 4</b>	Gerência à vista .....	86

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b>	Participação do setor de transporte na economia brasileira .....	77
-----------------	--	----

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BID	Banco Internacional de Desenvolvimento
CEL	Centro de Estudos em Logística
CIDE	Contribuição de Intervenção sobre o Domínio Econômico
CNT	Confederação Nacional do Transporte
CRMRF	Contratos de Restauração e Manutenção de Rodovias Federais
DNER	Departamento Nacional de Estradas de Rodagem
ECP	Empresas de Carga Própria
ETC	Empresas de Transporte de Cargas
EUA	Estados Unidos da América
FRU	Fundo Rodoviário Único
GEIPOT	Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes
GPS	<i>Global Positioning System</i> (Sistema de Posicionamento Global)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
IST	Imposto Sobre Transporte
IULCLG	Imposto Único sobre Lubrificantes e Combustíveis Líquidos e Gasosos
MBA	<i>Master Business Administration</i> (Mestrado em Administração de Empresas)
PIB	Produto Interno Bruto
SETCESP	Sindicato das Empresas de Transportadores de Cargas de São Paulo e Região
TI	Tecnologias de Informação
TRC	Transporte Rodoviário de Cargas

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a análise da ação das Tecnologias de Informação [TI] como técnicas de controle gerencial que reforçam o modelo *taylorista-fordista* de organização. Centrada em um estudo de caso de abordagem qualitativa, realizado numa organização do setor de transporte de carga, com sede na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, esta investigação científica buscou identificar os mecanismos utilizados para fazer existir e valer as formas de controle; compreender as formas de controle e o exercício do poder na empresa; e conhecer a percepção dos trabalhadores mediante a utilização de técnicas do exercício do poder organizacional. Numa perspectiva mais abrangente orientada pela teoria da “microfísica do poder” de Foucault (1987) e pelo modelo Panóptico de vigilância funcional de Jeremy Bentham, abriu-se o leque de uma discussão sobre o controle como forma de um poder imperativo do sistema capitalista de circulação e de comunicação (originado na revolução tecnológica caracterizadora da era da informatização global e legitimado pelo discurso neoliberal guiado pelo mercado), para clarear o entendimento de como o exercício do poder, da vigilância e do controle tem como objetivo tornar o homem útil e dócil, para tornar as relações de poder ainda mais sutis e capciosas em sua ação de domínio absoluto. Ao final deste estudo científico, comprovou-se que o capital, desde o *taylorismo-fordismo* até a denominada gestão flexível ou *toyotismo*, vem investindo na sofisticação dos mecanismos de controle do trabalhador sem, contudo, abandonar os mecanismos tradicionais. Claro está, portanto, que, em termos substanciais, o *taylorismo-fordismo* continua sendo o cerne da gestão capitalista do processo de trabalho. O que sofreu alteração foi a sua forma de ação, em virtude da revolução tecnológica que possibilitou a utilização das TI nos processos de controle administrativo, o que permite afirmar que ele se transformou em um *fordismo* de base microeletrônica. O que se pode concluir, portanto, é que tecnologia e organização são sistemas sociotécnicos mutuamente dependentes e interligados de modo claro, sendo que, atualmente, a tecnologia de ponta atua como o mais eficaz instrumento de controle organizacional já utilizado até então, funcionando como uma espécie de “panóptico virtual” a serviço do poder organizacional contemporâneo, substituindo, assim, o insuperável Panóptico de Bentham.

**PALAVRAS-CHAVE: Organizações – Controle - Poder - Tecnologia da Informação**

## **ABSTRACT**

The object of this research is studying the analysis of the action of Information Technologies [TI] as managerial control techniques reinforcing the Taylorist-Fordist corporate model. Centered in a qualitative-approach case study ran at a shipping industry organization with its seat in the metropolitan region of Belo Horizonte/MG, this scientific investigation attempted to identify the mechanisms used to created and impose means of control; understanding the means of control and the exercising of power in the company; and learning how workers perceive them in the face of techniques for exercising corporate power. In a more comprehensive perspective guided by Foucault's "microphysics of power" (1987) and by Jeremy Bentham's Panoptic functional vigilance model, we have opened a discussion on control as the ruling form of power in the circulation and communication capitalist system (arising from the technology revolution which characterizes the global age of information and that was legitimated by the marked-oriented neoliberal discoursed) in order to clarify the understanding of how the exercise of power, vigilance and control have as their objective making man both useful and docile, to make power relationships even more subtle and mendacious in their actions towards absolute domination. At the end of this scientific study we concluded that capital, from Taylorism-Fordism to the so-called flexible management or Toyotism, has been investing in sophisticating worker control mechanisms without, however, abandoning the traditional mechanisms. It is clear, therefore, that Taylorism-Fordism is substantially still the core of capitalist work process management. What changed was the way it acts due to the technological revolution which allowed for the use of TI in corporate control processes. This allows us to state that it changed into a kind of micro-eletronics-based Fordism. Therefore, we can concluded that technology and organization are mutually depended sociotechnical systems interconnected in a clear way, and that, currently, cutting-edge technology Works as the most efficient instrument for corporate control ever used, acting as a kind of "virtual panoptic" in the service of contemporary corporate power, thus replacing the unbeatable Bentham Panoptic.

**KEYWORDS: Organizations – Control – Power – Information Technology**

# 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade da informação, o controle organizacional vem sendo alvo de muitas críticas e questionamentos por parte de outros segmentos científicos e, até mesmo, da própria ciência da Administração. Para Silva (2003, p. 812), “muitas questões estão em aberto no que diz respeito ao controle organizacional, à cultura, à liderança e suas inter-relações”. Isto ocorre, principalmente, porque o que se observa, a partir das últimas décadas, é a celeridade de um processo evolutivo drástico promovido pela revolução tecnológica, mas que vem mantendo, no perfil do controle organizacional contemporâneo, traços caracterizadores das mesmas formas de controle utilizadas pela sociedade disciplinar – geradora do sistema de vigilância carcerária denominado de Panóptico por seu criador, o jurista inglês Jeremy Bentham.

O Panóptico de Bentham é o símbolo de uma época caracterizada pelos processos de controle e dominação pela disciplina. Segundo Foucault (1987), apesar de os processos disciplinares de controle e dominação existirem a muito tempo nos conventos, nos exércitos e nas oficinas, foi somente no decorrer dos séculos XVII e XVIII, que as disciplinas se transformaram em formas gerais de dominação. Ocorre, porém, que, contemporaneamente, um sistema semelhante vem sendo desenvolvido nas empresas, com base nas Tecnologias de Informação (TI), pela utilização eficaz de seus recursos na imposição de um modelo de controle disciplinar. Controle este, que, segundo Bauman, investe o poder de mais poder, pelo domínio do próprio tempo:

O poder pode se mover com a velocidade do sinal eletrônico – e assim o tempo requerido para o movimento de seus ingredientes essenciais, se reduziu a instantaneidade. Em termos práticos, o poder se tornou verdadeiramente extraterritorial, não mais limitado, nem mesmo desacelerado, pela resistência do espaço (o advento do telefone celular serve bem como “golpe de misericórdia” simbólico na dependência em relação ao espaço: o próprio acesso a um ponto telefônico não é mais necessário para que uma ordem seja dada e cumprida. Não importa mais onde está quem dá a ordem – a diferença entre o espaço selvagem e o civilizado e ordenado, está a ponto de desaparecer). (BAUMAN, 2001, p. 205)

E a discussão sobre o poder, reinaugurada com Foucault, ganha expressão. “Poder onipresente”, diz Loponte (2005, p. 1): “O poder está em toda parte. Poder produtor. O poder vem de baixo. O poder relacional. Onde há poder há resistência. O poder se exerce sobre homens livres. O poder tem efeitos”. Segundo Sampaio (1994, p. 1): “O poder não é uma coisa, algo que se toma ou se dá, se ganha ou se perde. É uma relação de forças.

Circula em rede e perpassa por todos os indivíduos. Neste sentido não existe o ‘fora’ do poder. Trata-se de um jogo de forças, de lutas transversais presentes em toda sociedade”.

Neste ambiente social complexo e desafiante, onde o controle é uma manifestação ou uma expressão do poder, há que se analisar os sistemas de controle que as organizações produtivas foram construindo e aperfeiçoando, de forma a torná-los cada vez menos visíveis e mais eficientes, caracterizando o efeito Panóptico. Desvendar os mecanismos que dão sustentação às relações de poder e aos processos de controle é o primeiro passo para conhecer seus movimentos, estratégias, discursos e símbolos.

Certo é que a realidade social, assim como a organizacional, esconde atrás de si elementos não manifestos. A "outra cena" – como intitula Enriquez (1974) – também está sempre presente, e é nela que se desenrola a função imaginária. Mas o que busca o indivíduo ao trabalhar numa organização que esconde sua outra face? Pode-se incluir nessa resposta: reconhecimento, realização, liberdade, atividade, independência, perspectivas temporais amplas, controle sobre o mundo e expressão de aptidões próprias. A organização lhe proporciona um certo espaço para realizações psíquicas, mas, também, se mostra exigente de passividade, de dependência, de submissão, de uma perspectiva temporal limitada e de pouco uso de aptidões pessoais (DRAGO, 1992).

E é para impor tais exigências, que, naturalmente, agride o ego do trabalhador, comprometendo seu direito sagrado à liberdade de ser dono de si mesmo, que todos os tipos de organização possuem sistemas de controle, medidas de disciplina e mecanismos de sanções. O entendimento subliminar é que eles são fundamentais para a sua manutenção. Portanto, o que importa analisar, neste estudo científico, é o quanto estes sistemas, medidas e mecanismos de controle utilizados pela organização são absolutamente claros, ou não, para seus membros. A intenção é contribuir para o estudo do controle nas organizações atuais, abrindo possibilidades de novas discussões acerca do controle virtual, especificamente, uma vez que as tecnologias de informação tomaram forma, nas empresas, que vão além do controle específico dos processos, se estendendo ao controle das pessoas. Esta é a discussão proposta nesta pesquisa.

A problemática a ser desenvolvida neste estudo concentra-se, pois, nas especificidades ou nas peculiaridades sócio-históricas e estruturais da produção de mecanismos de controle pelo capital sobre o processo e as relações de trabalho, nas unidades produtivas sob o seu comando, produção esta, que se define como sistemas de controle no âmbito das relações de poder. Este estudo apresenta os mecanismos e sistemas

de controle nas organizações produtivas sob o comando do capital, em suas dimensões objetivas e subjetivas, a partir das perspectivas: econômica, político-ideológica, sócio-histórica e psicossocial.

O que se busca, efetivamente, é a gênese das formas de controle e sua manifestação no capitalismo contemporâneo. Desta maneira, é relativamente fácil compreender, no que se refere às formas de controle nas unidades produtivas sob o comando do capital, como tais mecanismos vão se aperfeiçoando conforme se desenvolve o próprio capitalismo. Aperfeiçoamento que significa, definitivamente, que os mecanismos presentes na Organização Científica do Trabalho (*taylorismo-fordismo*) não foram abandonados ou substituídos. Em alguns casos, foram, inclusive, incrementados pelo que Garcia (1997) denominou “*taylorização* microeletrônica”, como confirmado no contexto desta pesquisa. Além de mantidos os antigos, foram agregados, ainda, novos mecanismos de controle organizacional. A sofisticação destes mecanismos, tanto dos antigos como dos novos, pelo uso tecnologia de informação, é tal, que a percepção de sua prática, inclusive pelos próprios sujeitos diretamente a eles submetidos, é inversamente proporcional à sua efetividade.

O foco desta pesquisa científica está direcionado, portanto, para a detecção do impacto das TI no controle gerencial, num segmento específico de transporte, o de carga. Neste sentido, foi desenvolvido um estudo de caso, envolvendo uma empresa do referido setor, a fim de tornar possível a contextualização do tema, ou seja, configurar a presença, nas organizações empresariais contemporâneas, de um sistema de controle que Michel Foucault (1987) denominou “Panóptico Virtual” ou “Sinóptico”, por possibilitar o controle das pessoas nos mesmos moldes de vigilância que o Panóptico, criado no século XVIII.

A escolha de uma empresa do setor de transporte de carga se deu, especificamente, em razão da utilização, no controle de suas operações, do sistema GPS – *Global Positioning System* (Sistema de Posicionamento Global): um sistema que fornece a posição de qualquer ponto da terra através de coordenadas geográficas emitidas por um sistema de satélites. Assim, o Sistema de Monitoramento do Transporte via GPS é um avançado sistema de coleta de informações da operação dos veículos monitorados. O uso da tecnologia GPS aumenta significativamente o nível de controle, melhorando, em consequência, a qualidade dos serviços, porém, mantendo sob vigilância constante os motoristas dos veículos, caracterizando, assim, o controle, como indiscutível manifestação do poder.



Este poder de controle é exercido através dos dados colhidos pelo módulo GPS instalado em cada veículo, que possibilita determinar com precisão o local e o horário em que se encontra, além da velocidade desenvolvida naquele momento, a direção e a distância percorrida. Assim, é possível controlar, à distância, o cumprimento do horário e o itinerário de todos os veículos da empresa. Além disso, a implantação do sistema GPS representa o domínio de uma tecnologia que poderá ser utilizada, futuramente, no serviço de transporte convencional, e ainda, permitir um acompanhamento *on line* de toda a operação do transporte. Esta vigilância implacável e ininterrupta caracterizada pelo “ver-sem-ser-visto” é que faz do atual sistema de controle virtual denominado Sinóptico uma cópia perfeita do modelo Panóptico.

Com o fim de comprovar que **as Tecnologias de Informação, como técnicas de controle gerencial, reforçam o modelo taylorista-fordista de organização**, o objeto de estudo desta pesquisa é analisar a utilização das TI no controle gerencial, no segmento de transporte de carga, buscando, no decorrer da investigação: identificar os mecanismos utilizados para fazer existir e valer as formas de controle; compreender as formas de controle e o exercício do poder na empresa; conhecer a percepção dos trabalhadores mediante a utilização de técnicas do exercício do poder.

E numa perspectiva mais abrangente, abrir o leque de uma discussão sobre o controle como forma de um poder imperativo do sistema capitalista de circulação e de comunicação, originado na revolução tecnológica caracterizadora da era da informatização global e legitimado pelo discurso neoliberal guiado pelo mercado. E por meio dessa discussão, alcançar o entendimento claro de como o exercício do poder, da vigilância e do controle tem como objetivo tornar o homem útil e dócil, para, desta forma, tornar as relações de poder ainda mais sutis e capciosas em sua ação de domínio absoluto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O Controle Organizacional

Disseminadas por toda parte, as organizações estão à nossa volta, moldando nossas vidas de diversas maneiras, pois reúnem recursos para realizar metas específicas, que atuam diretamente sobre a vida em sociedade, favorecendo-a com a produção de mercadorias e serviços. Assim, elas se adaptam e influenciam um ambiente em rápida mutação. Segundo Daft (2002, p. 12): “As organizações modelam nossas vidas, e os administradores bem-informados podem modelar as organizações. O conhecimento da teoria da organização capacita os administradores a projetar organizações para que funcionem eficazmente”.

Para Faria (1985, p. 81), a organização se distingue de agrupamento, reunião, multidão, turba, em função de sua formação ser estruturada de acordo com as metas objetivas dos participantes, implicando assim ações específicas segundo fatores historicamente determinados. Assim:

A organização pode ser concebida, genericamente, como uma associação estruturada de pessoas, grupos sociais, classes, frações ou segmentos de classes sociais, cujas ações estão voltadas para a consecução de metas objetivas (econômicas, jurídico-políticas e ideológicas) específicas dos agentes, em função de suas relações sociais concretas. (FARIA, 1985, p. 81)

Exatamente por apresentar esse eixo estrutural girando em muitos sentidos, pois marcado pela diversidade de focos, é que a organização apresenta-se como um sistema dinâmico, complexo e contraditório, no plano das mediações entre seus objetivos e os interesses dos sujeitos individuais e coletivos que ela abriga. Assim, para fazer prevalecer seus objetivos sobre os interesses dos sujeitos, lança mão de sutilezas, que procura racionalizar, de forma a serem aceitas como lógicas gerenciais. Mas o que a empresa oferece, efetivamente, não é o mesmo que os sujeitos desejam. Este entendimento é corroborado por Pagès *et al.*:

A organização é um jogo de contradições controlado, em que se misturam fragmentos de discurso que resultam das ordens: econômica (lugar de controle sobre as forças de trabalho e suas contradições); política (controle sobre as finalidades da produção); ideológica (controle das representações e dos valores). A organização não é, como pretende a teoria das organizações, um conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão-de-obra, procedimentos etc., da qual nos limitamos a constatar a existência de uma perspectiva positiva, e a estudar as

ligações sistêmicas. A uma tal abordagem falta o essencial do fenômeno organizacional, mesmo que ela recorra aos métodos mais sofisticados de análise dos sistemas. A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, de outro. (PAGÈS et al., 1993, p. 31)

Desta forma, Pagès *et al.* (1993) concebem a organização como um sistema lógico de controle, organizado com base em quatro elementos: as mediações econômicas, o sistema decisório de autonomia controlada, o lugar autônomo da produção ideológica e a dominação psicológica sobre os trabalhadores. O controle também é exercido através de práticas políticas, que se concretizam a partir de regras cada vez mais deslocadas da estrutura hierárquica para a instância simbólica, visto que essa intervém em todas as circunstâncias e dispõe de prerrogativas quase ilimitadas, que modelam o comportamento dos indivíduos. Ademais, a organização controla por meio de um sistema cultural (crenças e valores) e ideológico, que fornece um sentido coerente para as relações de trabalho.

Faria (1985) constata que as organizações, no caso as empresas, recorrem a um sistema de transmissão ideológica destinado a inculcar nos agentes as crenças que permitem que suas existências tenham algum sentido. O sistema de transmissão ideológica nas unidades produtivas possui mecanismos que criam e disseminam valores; o controle é assim legitimado pela função ideológica, que transmite um conjunto de crenças a serem partilhadas pelos agentes.

As organizações não se contentam em ocultar os mecanismos de dominação que as fundamentam, propondo um sistema de crenças e valores e uma moral de ação apropriados para conduzir os membros à adesão. A ideologia assume, portanto, a função principal de "polir o social", leciona Enriquez (1997a), a fim de lhe dar a homogeneidade requerida. Ansart preconiza que:

A produção ideológica permite o mascaramento, o deslocamento ou o desvio dos conflitos ou das potencialidades do conflito. A ideologia surgirá como um instrumento permanente dos poderes e como o ponto simbólico onde os poderes são incessantemente legitimados ou contestados, reforçados ou enfraquecidos. (ANSART, 1978, p. 11)

Para Enriquez (1997b, p. 19), a empresa é uma organização que elabora e fixa objetivos, desejando que os resultados obtidos correspondam ao planejado, e ainda espera que eles superem o previsto. No entanto, como se baseia num modelo de gestão autoritário, a empresa é uma unidade frágil, de coerência não evidente. Assim, ela trabalha no sentido de manter um controle possível sobre seu mundo interno, a fim de lutar contra as angústias

que a atravessam, e de realizar os objetivos definidos. Para isso, "ela constrói uma estrutura de funcionamento que, naturalmente, é sempre uma estrutura de poder que privilegia certas condutas coletivas (...), no sentido de obter a obediência às ordens e a conformidade".

De acordo com uma classificação de Faria:

(...) existem duas formas básicas de organização social dos sujeitos: as que são predominantemente estruturadas por normas, regulamentos e divisão do trabalho, os quais circunscrevem a garantia da unidade formal ou estável; as que são predominantemente estruturadas por códigos, símbolos, valores e crenças, os quais circunscrevem a garantia dos vínculos. (FARIA, 2001a, p. 07)

Para o autor, os elementos da segunda forma de organização podem estar presentes na primeira forma, mas não são esses os elementos que a definem. A primeira forma é conhecida por organização formal (BLAU e SCOTT, 1979) ou estável (ENRIQUEZ, 1997a), e são, segundo Faria (2001a, p. 8): "espaços políticos nos quais se desenvolvem sistemas culturais, simbólicos e imaginários". Já na segunda classificação, as organizações são chamadas de organizações de pertença, sendo "baseadas em relações interativas, nas quais os objetivos ou projetos são compartilhados, consciente ou inconscientemente, pelos seus membros, constituindo, assim, o núcleo do vínculo ou da pertença".

A constante socialização e ressocialização dos empregados dentro da empresa, a fim de fazê-los internalizar os novos elementos culturais (valores e significados), é um constante desafio, uma vez que permite à organização influenciar os comportamentos de seus membros e controlar suas performances. Para Motta:

É exatamente para dar conta dos sujeitos capazes de pensamento e de desejo, que as organizações estão constantemente recriando sua realidade pela 'reinterpretação de significados e ressocialização dos indivíduos, mudando suas formas de cognição, e influenciando em sua ação, a fim de obter os padrões de performance pretendidos através da implantação de um novo paradigma'. (MOTTA, 1993, p. 70)

Para refazer a socialização, a organização ajusta os indivíduos às suas necessidades, e na medida em que esta é guiada por um imperativo econômico, passa a privilegiar somente as características individuais, que são ou podem ser úteis ao processo de produção.

Segundo Motta (1993, p. 71), "à medida que o indivíduo entra em contato com a realidade organizacional, vai internalizando um conjunto de significados, símbolos, padrões de vivência e comportamentos que estão presentes na realidade organizacional". Ocorre, então, que ele vai processar esses símbolos, internamente, de acordo com o seu padrão cultural obtido anteriormente, e vai interagir com essa realidade organizacional,

comportando-se de forma muito pessoal. Para o autor, "a realidade organizacional é construída, então, a partir desse processo dialético".

Antes mesmo de entrar em uma organização, o indivíduo já se insere no seu processo de socialização. Segundo Motta (1993, p. 73): "A socialização pode ser entendida como o processo global pelo qual um indivíduo, nascido com potencialidades comportamentais de espectro amplo, é levado a desenvolver um comportamento bem mais restrito, de acordo com padrões do seu grupo".

Assim, anteriormente e durante os processos de desenvolvimento de sua socialização na organização, o indivíduo vai alterando seus comportamentos, seus valores e crenças, de acordo com o interesse da mesma. Para Motta:

A socialização organizacional deve ser vista como um processo contínuo, que começa antes mesmo da entrada neste sistema, já que outros sistemas sociais inculcam, desde o nascimento, valores e normas conformes ao comportamento aceitável em organizações complexas. Na fase de chegada à organização, o indivíduo traz consigo um conjunto de valores, atitudes e expectativas, que será reconstruído no interior da organização. Esse processo ocorre, também, quando o indivíduo muda de posição ou de setor na mesma organização. Não pára aí, porém, o processo; continua durante toda a permanência na organização. (MOTTA, 1993, p. 73)

É através do processo de socialização, que o indivíduo torna-se leal à organização, comprometido com os objetivos dela, e consegue produzir o que lhe cabe na organização. Nesse processo, também acontece uma forte transmissão da ideologia da organização para o indivíduo, o que acaba por determinar a estabilidade organizacional. Porém, uma estabilidade sutilmente imposta. Por isto, explica Motta (1993, p. 73): "A organização é com frequência amada e odiada a um só tempo, algo semelhante ao que alguns autores chamam amor-fusão".

Este processo está intrinsecamente ligado à cultura organizacional, que proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional, gerando um comprometimento com crenças e valores que são maiores do que os próprios membros da organização. É a cultura que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho, e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, que comportamento é aceitável ou não, e como o poder e o *status* são distribuídos. Sob esta influência cultural, situa-se a sistemática do controle interno organizacional.

### **2.1.1 A Instância pulsional de análise do controle**

A instância pulsional de análise ocupa-se das pulsões de vida e de morte presentes no indivíduo e nas organizações. A pulsão de vida implica o reconhecimento do princípio da alteridade, segundo o qual o sujeito reconhece a si próprio pelo outro. A pulsão de morte traz como consequência o princípio do desligamento e destruição, servindo à onipotência, ao retorno a um mundo seguro. As organizações, segundo Enriquez (1997, p. 17), adotam valores que acreditam estar a serviço da pulsão de vida, tais como "busca pela eficiência", "produtividade", "desenvolvimento de espírito de equipe", "cooperação entre áreas" e "criação de espaços para mudanças contínuas". Ao mesmo tempo, para manter o seu sistema de dominação e controle social, desenvolvem a compulsão à repetição e à manutenção dos procedimentos: "sempre foi assim e sempre deu certo".

Foi neste sentido que Enriquez (1991, 1999) analisou as possibilidades de os componentes libidinais serem utilizados pelas organizações como uma forma de controle social. Um controle que procura dirigir as relações sociais no trabalho por meio de um discurso amoroso, que busca o envolvimento pelo fascínio e sedução. O objetivo do fascínio se concretiza num discurso fascinante, que projeta os sonhos do indivíduo na possibilidade de se tornar igual ao ser que o fascina. Dessa forma, o indivíduo deixa a sua individualidade de lado, e se sente parte de um todo com a promessa de conquistar toda a grandeza que o coletivo possui. Para Enriquez (1991), o controle é exercido, quando ocorre uma fusão entre o indivíduo e o ser que o fascina, pois ele perde as suas referências e vai além de si próprio.

O fascínio é um mecanismo de controle que procura usar o discurso da igualdade, do reconhecimento do outro como um semelhante, ainda que, nem sempre, possa esconder as contradições de suas mensagens. Motta e Vasconcelos (2002, p. 316) explicam: "O fato de o ser humano ser condicionável, especialmente em situações controladas, não significa que ele possa ser motivado por estímulos externos". Isto porque a motivação ou envolvimento emocional depende de elementos identitários profundos, que correspondam às necessidades individuais e ao sentido que cada um atribui à sua ação. A perda desse referencial pelo indivíduo, em função de uma adaptação grupal incisiva, constitui o dano maior do controle organizacional.

## **2.1.2 A instância organizacional de análise do controle**

Explícito está, que os sistemas e processos de controle sejam eles mais autoritários ou mais participativos, se fazem presentes nas empresas, e assim, aos sujeitos, resta tomá-los para si. A forma de gerenciar pode variar conforme o estilo do chefe. O controle, aqui, apóia-se nas estruturas e organogramas da organização. O indivíduo é inserido nessas estruturas que têm como finalidade controlar o trabalho realizado, a remuneração, as promoções etc. Mas, independente do estilo de chefia, a organização exige um trabalho correto e eficiente e, neste sentido, o indivíduo se apresenta obediente às ordens dadas e ao objetivo global, mostrando-se dócil e submisso ou mais participativo.

A rigor, trata-se de uma racionalização do trabalho, que envolve uma competição interna voltada ao incremento da eficácia e da eficiência do processo organizacional. Neste processo, é preciso que cada um encontre o seu lugar idealizado na organização, para que possa realizar seus sonhos. Quanto mais a organização conseguir oferecer aos sujeitos e grupos oportunidades, reais ou fictícias, de realização de fantasias, mais eles se envolverão em sua rede simbólica, e mais facilmente serão apanhados nas armadilhas da identificação e da idealização. É por este motivo que as organizações permitem, desde que controlada pela estrutura de poder, que os indivíduos tenham uma certa liberdade no ambiente de trabalho, o que demanda, igualmente, diferentes estilos de gerenciamento dependendo das atividades de cada área.

Neste sentido, Crozier e Friedberg (1977) conceituam as organizações como conjuntos de jogos articulados, em que cada ator, para permanecer no jogo, deve parcialmente satisfazer as expectativas dos outros. Sendo assim, um mínimo de cooperação é exigido para evitar a ruptura, e preservar, pelo lado dos atores, uma parcela de poder, e, pelo lado da organização, o controle. A ameaça de ruptura do jogo é o instrumento fundamental da cooperação e a explicação de uma organização estável. O problema fundamental para as organizações, no que diz respeito ao controle, portanto, se encontra na sua capacidade de expansão sobre a zona de aceitação das pessoas, ou seja, na sua aptidão em expandi-la, reduzindo a incerteza.

E essa capacidade de ampliar a zona de aceitação de seus valores pelos seus membros, através do controle, é que mostra a organização, segundo Motta e Vasconcelos (2002, p. 327), como “uma arena política onde existe o confronto entre várias ‘verdades’, correspondendo às diversas formas de percepção e expressão dos diversos grupos

organizacionais”, com imposição de uns sobre os outros, com base no jogo promovido pela influência de poder.

### **2.1.3 A instância individual de análise do controle**

No capitalismo, segundo Tumolo (2003), “a construção do gênero humano, por intermédio do trabalho, se dá pela sua destruição, sua emancipação se efetiva pela sua degradação, sua liberdade ocorre pela sua escravidão, a produção de sua vida se realiza pela produção de sua morte”. Ocorre que, na forma social do capital, o indivíduo é visto e se vê como força de trabalho; sendo assim, “sua construção pessoal se processa pela sua *niilização*, a afirmação de sua condição de sujeito se realiza pela negação desta mesma condição, sua *hominização* se produz pela produção de sua *reificação*”, e, nesse processo, ele se submete, sujeitando-se a um controle absoluto. Faria postula que:

(...) o controle físico sobre o indivíduo visa garantir a dominação do corpo do trabalhador (e também de grupos de trabalhadores) enquanto força de trabalho produtivo, pois o corpo produtivo, para o capital, é o que produz mais-valia. Mas quem é este indivíduo trabalhador que vende sua força de trabalho para o capital? FÁRIA (2004, p. 50)

É possível considerar que, ao vender sua força de trabalho, a única relação que o indivíduo estabelece com a organização capitalista seja econômica? Não no entendimento de Guedes Neto, que assevera:

A força de trabalho livre, produtiva, criativa e relacional é própria do ser humano, dele caracterizadora e desenvolvedora. O homem é o primeiro produto de seu trabalho; em uma visão mais ampla, menos mecanicista e menos capitalista, o homem é a trabalhada origem de si mesmo; enquanto faz, se faz. (GUEDES NETO, 2001, p. 120)

Para Enriquez (1997), o indivíduo é um ator social, um ser que fala, sujeito de seus atos, na medida em que participa do movimento histórico da sociedade, interagindo com o outro, individualmente, nos grupos ou nas organizações. O indivíduo, consciente e inconscientemente, pertence a uma cultura, pois apenas se torna seu membro, a partir das relações sociais que estabeleceu desde os primórdios de sua própria vida. Desta maneira, o indivíduo insere-se em uma sociedade que possui, institucionalizadas, suas crenças e valores, suas normas e regras, que são, também, suas formas de controle social sobre cada um e sobre todos os sujeitos.

Tomando por base uma exemplificação subjetiva da compreensão da dinâmica das organizações e seus efeitos para os indivíduos, pode-se dizer, como Enriquez (1999, p. 29),



que "as organizações, como representações micro da macroestrutura da sociedade, são o local privilegiado onde a repressão ao princípio do prazer, através do princípio da realidade<sup>1</sup>, dá-se de forma completa". De outra forma, segundo Drago (1992, p. 63): "é na organização que o trabalho alienado é explorado em nome da racionalidade do sistema. O princípio da realidade converte o indivíduo num ego organizado. Esse é o papel da organização".

De fato, as organizações visam a controlar, para assegurar sua produção, mas ao se constituírem, paralelamente, em instâncias de mediação, também são convidadas a trabalhar interesses e desejos contraditórios, objetivos e subjetivos. Essa dualidade rica em antagonismo é a geradora dos conflitos que vitimam o ego do trabalhador – o objeto-mor do controle organizacional.

O controle constitui, pois, um dos conceitos centrais da análise organizacional e, desde muito tempo, vem sendo abordado com ênfase, por diversos autores, no campo das ciências sociais. A temática do controle social nas organizações é importante, por diversas razões, mas, especialmente, pelo fato das mesmas se constituírem, essencialmente, e não apenas, em instâncias de produção de bens, mas, também, em instâncias de produção de conhecimentos, bem como de um controle a serviço de sistemas sociais maiores.

#### **2.1.4 Considerações acerca do controle**

O controle está relacionado com a questão de poder, na medida em que pressupõe a ação de algo ou de alguém sobre o comportamento de outros. Salvo pequenas distinções, o controle é o processo pelo qual o comportamento de pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos das organizações (ANTONY, 19982; TANNENBAUM, 19683; ETZIONI, 19654 *apud* SILVA, 2003, p. 3).

---

<sup>1</sup> O princípio do prazer e o princípio da realidade são conceitos elaborados por Sigmund Freud. Por *Princípio do Prazer* entende-se a necessidade do indivíduo em satisfazer toda e qualquer necessidade sua (é o que predomina no bebê ao nascer). Já o *Princípio da Realidade* é o que impede que o indivíduo possa satisfazer, a todo e qualquer momento, as suas necessidades. Se o bebê nasce sob a égide do princípio do prazer, com o passar do tempo ele passará a ser regido pelo princípio da realidade: o comando da vida social (FREUD, 1998).

<sup>2</sup> ANTONY, R. N. *The management of control function*. Boston–Massachussets: The Harvard Business School Press, 1998.

<sup>3</sup> TANNENBAUM, A. S. *Control in organizations*. New York: McGraw Hill, 1968.

<sup>4</sup> ETZIONI, A. Organizational control structure. In: March, J. (ed.) *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally and Company, 1965.

Na teoria organizacional, a questão do controle tem sido abordada por uma variedade de perspectivas que incluem as de poder, de influência e autoridade, de disciplinamento, de regras para a maximização da eficácia organizacional, de processos cibernéticos, de dependência de recursos e de fluxo de informações, entre outros (STEIL, 1996).

No entanto, o conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder, descendendo dele (OAKES, 1998), no sentido que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro (SILVA, 2000). Como observa Faria (2001a, p. 35): “são as relações de poder que permitem operar as diversas formas de controle social nas organizações”.

Para Tannenbaum (1975a, p. 16), controle é “qualquer processo no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas determinam, isto é, intencionalmente afetam o comportamento de uma outra pessoa ou grupo de pessoas”. Este autor levanta o dilema fundamental do exercício do controle nas organizações: o da ordem *versus* liberdade.

Crozier e Friedberg (1977) definem o controle como um processo de busca de redução de incerteza. O controle é um conjunto de ações que visa fiscalizar as atividades das pessoas e das empresas, para que não se desviem das normas pré-estabelecidas.

A análise das organizações tem procurado observar as relações de poder e as formas de controle nas organizações para compreender o que está além do mundo concreto e objetivo e que, muitas vezes, determina as relações e a dinâmica organizacional. A dimensão simbólico-cultural também é uma ferramenta analítica para os estudos dos sistemas de controle e das configurações de poder nas organizações. Segundo Faria:

(...) os estudos atuais sobre a vida nas organizações vêm sugerir que é preciso investigar mais do que as racionalidades instrumentais, que as estratégias, que as instituições, que os comportamentos e que as políticas. A análise das organizações necessita desvendar o mundo do poder e as formas de controle social que o mesmo impetra, para se sentir autorizada a compreender essas organizações e suas finalidades. É isto que pode conferir qualidade à teoria, criar condições de análise e promover intervenções políticas em ambientes de trabalho preenchidos de competitividade de toda ordem. (FARIA, 2004, p. 2)

Há que se criticar e questionar, pois, as organizações controladoras, estatisticamente representativas no contexto organizacional, que sacrificam, pela coação de um controle abusivo, o desenvolvimento político de seus trabalhadores. A consequência dessa atuação altamente permissiva é a castração do ego, uma vez que, conforme

comprovado, indivíduos que sabem negociar, após anos de pressão em ambientes que os limitam, perdem essas características e adotam comportamentos passivos.

## **2.2 Análise das Organizações Baseada no Controle Social**

O conceito de identidade social está embasado na forma como o ser humano constrói ativamente a sua identidade, a partir do sentido que atribui à sua ação no ambiente de trabalho. É a partir dessa percepção, que os indivíduos agem em sociedade, interagindo com os outros, e construindo o mundo social no qual vivem, mas enlaçados por interações conflituosas, uma vez geradoras do controle da sua liberdade de ser e atuar. Nesse contexto, para uma melhor compreensão das organizações, entende Motta (2000), é necessária uma análise dos processos sociais, dentre os quais estão as formas de controle social.

O controle social é um conjunto de regras que codificam o campo de atividade de cada indivíduo, bem como seu campo de relações sociais internas (estrutura hierárquica) e externas (clientes, fornecedores e governo) à organização (PAGÈS *et al.*, 1993). Pode também ser compreendido como uma estratégia de gestão organizacional que busca novas formas de expansão do capital, envolvendo aspectos manifestos e ocultos no âmbito das relações de trabalho e das relações de poder (FARIA, 2002).

Na perspectiva de ENRIQUEZ<sup>5</sup> (1999 *apud* MOTTA, 1999, p. 12), o controle social é dividido em seis formas, cuja utilização, coletiva ou individual, tende a garantir a manutenção do sistema vigente na organização. Os modos de controle são o Controle Organizacional – pela máquina burocrática; o Controle dos Resultados – pela competição; o Controle Ideológico – pela manifestação da adesão; o Controle do Amor – que se dá pela identificação total ou através da expressão de confiança; o Controle pela Saturação – por um só texto repetido indefinidamente e, o Controle pela Dissuasão – exercido através da instalação de um aparelho de intervenção.

O universo organizacional envolve relações de produção, formas de organização do trabalho, inculcação ideológica, repressão, dinâmica grupal, identificação, entre outros. Segundo Motta (1993, p. 76), "o controle social envolve poder e autoridade, pelo simples

---

<sup>5</sup> ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando P.; FREITAS, M. E. de. *Vida psíquica e organização*. São Paulo: Editora FGV, 1999.

fato de constituir a própria efetivação da dominação". Portanto, no sentido de exercer o controle social, as ações tentam garantir a submissão dos membros da organização ao seu "ideal", pela estabilidade garantida com a previsibilidade dos comportamentos.

Faria (2004), com base na Teoria Crítica, propõe um modelo de análise do controle social em que são consideradas as instâncias obscuras que operam nos bastidores organizacionais, nas relações subjetivas e no inconsciente individual. Além disso, considera como estas instâncias se manifestam no regramento e nas estruturas organizacionais. Sendo assim, segundo o autor, faz-se necessário desvendar:

(...) em que medida as organizações definem seus mecanismos de poder e de controle social, incorporando o que não pode ser dito e o que se reproduz em seus porões, ao que é possível falar, ao que pode ser manifesto às claras, de maneira a criar um mundo ao mesmo tempo de racionalidades (de regras, objetivos, políticas, processos produtivos, planos, estratégias, etc.) e de subjetividades (símbolos, ritos, imaginários e mitos), com seus paradoxos e contradições. (FARIA, 2004, p. 3)

Assim, as formas de controle social podem ser agrupadas nos níveis objetivo e subjetivo. As formas de controle que atuam no nível objetivo são as que se referem à formalização dos procedimentos da organização, e se explicam pela relação com a realidade instituída. As formas que atuam no nível subjetivo, ou seja, no subjetivo propriamente dito, intersubjetivo e inconsciente, são aquelas que "decorrem do que não pode ser expresso, do lado obscuro das organizações e das relações que as constituem, e que nela se reproduzem nos bastidores, e no que não pode ser compartilhado" (FARIA, 2004, p. 4).

Desta forma, como observa Fairclough (2001, p. 77), "o poder não funciona negativamente pela dominação forçada dos que lhe são sujeitos: ele os incorpora e é produtivo, no sentido de que os molda e reinstrumentaliza, para ajustá-los às suas necessidades". Porém, para entender o uso do poder nas organizações, é importante considerar tanto os componentes estruturais como o comportamento individual.

Sendo assim, possivelmente, a melhor estratégia de controle social na organização, seja conscientizar os indivíduos do caráter repressivo do trabalho, e da possibilidade de se criar estruturas organizacionais que liberem o seu potencial humano.

## 2.2.1 Transformações do Controle Organizacional nas Organizações Contemporâneas

O controle passou por uma evolução, nas últimas décadas, que o fez priorizar formas mais sutis de ação. Apesar do modo de controle burocrático ainda se fazer presente nas organizações, as transformações já observadas forçam uma nova atuação dos líderes.

O controle burocrático é exercido através de regras, procedimentos, divisão formal do trabalho, hierarquia e estrutura formal da organização. As organizações não utilizam uma ou outra forma de controle, mas um agrupamento dos diversos instrumentos de controle. Um mecanismo importante a ser destacado, neste estudo, é o controle realizado pelas tecnologias atuais, principalmente, a tecnologia de informação que, pelas suas próprias características, incorpora um conjunto de regras burocráticas. A pressão dessas regras acontece de forma diferente, principalmente, se for levado em consideração, o fato de que burlar as normas embutidas na tecnologia é mais difícil para os atores organizacionais que sofrem o controle. Corroborando esse entendimento, explica Courpasson:

O controle organizacional acentua atualmente a utilização de mecanismos normativos, dando uma grande ênfase à cultura e ao compartilhamento de uma visão de mundo dominante. Essa ênfase oferece suporte para um acirramento dos controles centralizadores representados pelo modo burocrático, em grande parte inseridos nas novas tecnologias de informação e gestão, que permitem uma vigilância à distância. (COURPASSON<sup>6</sup>, 2000 *apud* SILVA, 2003, p. 4)

Desta forma, segundo Silva e Alcadipani (2001, p. 6): “as mudanças no controle em organizações passam a enfatizar bem mais os aspectos ideacionais, construindo o processo de disciplinarização através de um discurso de participação, que constrói a ‘verdade’ da organização”. Jermier<sup>7</sup> (1998 *apud* SILVA, 2003, p. 2) afirma que há razões para acreditar que nós entramos numa era na qual as formas de controle usadas são mais insidiosas e mal compreendidas, e que as mudanças tecnológicas e as inovações gerenciais recebem muita atenção, porque mascaram o controle na retórica da emancipação, parecendo mais humanas.

A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui estas mesmas forças (em termos políticos de obediência). Em uma palavra: ela dissocia o poder do corpo; faz dele, por um lado, uma “aptidão”, uma “capacidade” que ela

---

<sup>6</sup> COURPASSON, D. Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, v. 21, n. 1, p. 141-161, 2000.

<sup>7</sup> JERMIER, J. Introduction: critical perspectives on organizational control. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 235-256, jun. 1998.

procura aumentar; e inverte, por outro lado, a energia, a potência que podia resultar disso, e faz dele uma relação de sujeição estrita. Se a exploração econômica separa a força e o produto do trabalho, digamos que “a coerção disciplinar estabelece no corpo o elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada” (FOUCAULT, 1987, p.119).

Assim, o papel do poder disciplinar é dominar o corpo, tornando-o dócil e produtivo, ao mesmo tempo em que diminui sua “utilidade” política, tornando-o obediente. Várias técnicas podem ser utilizadas, para se alcançar este fim. Foucault (1977, p. 259) identificou três maneiras de dominação:

a) a primeira consiste no Enclausuramento – criação de um espaço fechado, que separa o indivíduo geograficamente. Para Foucault (1967, 1973, 1977), tal condição é imposta no hospício, hospital e prisão. Mas é o que se vê também nas fábricas, pois no controle da atividade pelo horário, os operários são enclausurados em verdadeiras “fábricas-conventos”. Porém, simplesmente o controle da atividade pelo horário, não basta para uma eficiente disciplina ou uma harmonia entre patrões e empregados. É necessário, pois, mais hierarquia, sanção normalizadora e exames para uma excelente seleção de pessoal, de forma a se evitar “agitadores, preguiçosos e ignorantes” que, naturalmente, afetarão o ritmo de produtividade nas fábricas;

b) a segunda técnica de controle é a Partição – “cada indivíduo no seu lugar; e em cada lugar, um indivíduo”. A partição, na esfera produtiva, pode ser interna ou externa à organização;

c) a terceira técnica, é a Hierarquização – a ordenação dos indivíduos, com base no critério do “superior” que comanda o conjunto de “subordinados”. A “vigilância hierárquica” introduz a função de vigiar e fiscalizar, facilitando o controle. Vigiar torna-se, pois, uma função definida, já que é parte do processo produtivo.

Outro aspecto importante é que a distribuição dos espaços e o controle sobre o tempo dos corpos permanecem introjetados na realização social da vida cotidiana e em todos os setores, inclusive, na vida “pessoal e íntima” dos corpos. O tempo, que não é controlado pelo indivíduo, mas pelo poder, será sempre algo inexorável, que lhe determina a ação. Visto sob essa ótica, o tempo não é próprio, individual, mas coletivizado pelo sistema de controle, e a ele subordinam-se os corpos dóceis. Esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças, e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade são o que se pode chamar de disciplina. (FOUCAULT, 1977, p. 126)

O sistema de normas, a “sanção normatizadora”, diferentemente da hierarquia que vigia, tem como função punir, ou seja, reprimir, por meio de uma “micropenalidade”,

atuando em todas as dimensões do cotidiano organizacional: desde ao atraso ou à falta – na ausência ao trabalho, até ao nível do corpo, ou seja, diante de “atitudes incorretas, gestos não conformes”, etc., passando pela maneira de ser, e, até mesmo, de se expressar, dos discursos, das falas das pessoas.

Segundo Foucault (1977, p. 149), normatizar os indivíduos no “regime de poder disciplinar” constitui uma arte de punir; e, para isso, a organização coloca em funcionamento quatro operações bem distintas: relacionar os atos e os desempenhos; medir e hierarquizar a capacidade dos indivíduos; fazer funcionar a coação; e, por último, traçar o limite que definirá a diferença em relação a todas as diferenças.

Enfim, tornar a punição produtiva, ou seja, utilizar instrumentos punitivos que não sejam sinais de repressão física, mas simples exercícios: “horários, distribuição do tempo, movimentos obrigatórios, atividades regulares, meditação solitária, trabalho em comum, silêncio, aplicação, respeito, bons hábitos”, enfatiza Foucault (1977, p. 114).

Acima de tudo, é preciso cuidar para que os indivíduos, no trabalho, se tornem visíveis. Por isto, nas organizações, são criados sistemas para inspecionar os trabalhadores, para observar sua presença e aplicação, para avaliar a qualidade do trabalho, para comparar os trabalhadores uns com os outros, e para classificar os trabalhadores de acordo com a habilidade e velocidade. Como Foucault (1980, p.125) reconheceu, “a fim de obter serviço produtivo dos indivíduos, vigiam seus atos, atitudes e modos de comportamento diário”.

Embora os parâmetros da individualidade sejam constituídos dessa maneira, há ainda o requisito de que o indivíduo seja “conhecido”. Como Garland (1987, p. 853) identificou, “o controle bem sucedido de um objeto requer um grau de entendimento das forças que sobre ele atuam, suas reações, seus pontos fortes e fracos. Quanto mais conhecido, mais controlável se torna”. Portanto, os comportamentos do indivíduo, quaisquer que sejam – personalidade, atitudes, habilidades etc. – devem ser calculados, avaliados e julgados. Portanto, a questão é como transformar um indivíduo em objeto de conhecimento. Para Foucault (1983, p. 208), isso pode ser efetuado de duas maneiras:

- os indivíduos podem se tornar objetos de investigação, ao serem transformados em alvos do estudo científico; ou
- os indivíduos podem se situar e definir a si mesmos, ao tornarem-se ligados a uma identidade por uma consciência ou autoconhecimento, que os leva a ver a si mesmos – e a serem vistos – de um modo particular.

O autor também destaca duas principais práticas ou tecnologias que levam ao conhecimento do indivíduo: o exame – onde o indivíduo constitui-se em objeto do conhecimento; e a confissão – que amarra o indivíduo ao autoconhecimento e estabelece conceitos de subjetividade. Essas duas práticas contribuem para fazer o indivíduo mais ameno à intervenção e à gerência.

Segundo GIDDENS<sup>8</sup> (1985, 1997 *apud* CAPPELLE e BRITO, 2003, p. 3), Foucault (1987) postula que o processo de tornar algo conhecido também o torna governável, criando uma nova relação de poder sobre o objeto. A arquitetura, a tecnologia e as práticas de gestão podem funcionar como uma espécie de Panóptico que, na interpretação *foucaultiana*, relaciona-se às funções administrativas de controle e policiamento. A prática do poder disciplinar pode ser associada a um grande número de organizações que utilizam formas de regularizar suas atividades no tempo e no espaço.

Zuboff (1988), utilizando-se do Panóptico, mostra que as novas tecnologias de informação possibilitam o controle do processo de trabalho e dos próprios trabalhadores de forma muito mais eficaz e totalizadora. Burrell (1997), em seu livro mais recente, discute como o Panóptico está presente, de diversas formas, em nosso cotidiano, assim como no mundo organizacional.

Ao combinar hierarquia, observação unilateral e julgamento, o Panóptico é definido como o princípio da organização disciplinar, oferecendo a possibilidade de associar produção de conhecimento com efeitos de poder. As novas formas de gestão operam como uma forma de Panóptico com sua vigilância eletrônica, anônima e contínua, onde o indivíduo nunca sabe se está sendo observado. .

Diferentemente do *panoptismo*, hoje, o poder pode se mover com a velocidade de sinal eletrônico, e se tornou verdadeiramente *extraterritorial*, não mais limitado pela resistência do espaço. O que se pode concluir, portanto, é que, tecnologia e organização são sistemas sociotécnicos mutuamente dependentes e interligados de modo claro, sendo que, atualmente, a tecnologia de ponta atua como o instrumento de controle organizacional bem mais eficaz do que todos até então utilizados, funcionando como uma espécie de “Panóptico Virtual” a serviço do poder, substituindo, portanto, o Panóptico de Bentham.

---

<sup>8</sup> GIDDENS, A. *The nation state and violence*. Cambridge: Polity, 1985.



## 2.3 O Panóptico de Bentham

A estrutura *panóptica* é um modelo arquitetural proposto por Jeremy Bentham, filósofo utilitarista e jurista, nascido em Londres no ano de 1748. Trata-se de um projeto para a construção de uma casa de inspeção penitenciária. Toda a sua concepção foi minuciosamente pensada e detalhada por Bentham. Segundo o autor:

O dispositivo é um edifício. O edifício é circular. Sobre a circunferência, em cada andar, as celas. No centro, a torre. Entre o centro e a circunferência, uma zona intermediária.

Cada cela volta para o exterior uma janela feita de modo a deixar penetrar o ar e a luz, ao mesmo tempo que impedindo de se ver o exterior – e para o interior, uma porta, inteiramente gradeada, de tal modo que o ar e a luz cheguem até o centro. Desde as lojas da torre central se pode então ver as celas. Em contraposição, anteparos proíbem ver as lojas desde as celas. O cinturão de um muro cerca o edifício. Entre os dois, um caminho de guarda. Para entrar e sair do edifício, para atravessar o muro do cerco, só uma via é disponível. O edifício é fechado. (BENTHAM, 2000, p. 77)

Para Bentham (2000, p. 24): “a essência do plano consiste na centralidade da situação do inspetor, combinada com os dispositivos mais bem conhecidos e eficazes para ver sem ser visto.”

Miller (2000) postula que o Panóptico é um espaço no qual há uma convivência entre visibilidade e invisibilidade. Das celas, é impossível olhar para fora e distinguir o ponto central. Deste, a transparência é perfeita.

O autor do Panóptico trabalha todos os elementos do edifício, buscando prever todos os atos, até mesmo a “evacuação dos excrementos”:

Impossível estabelecer banheiros comuns: essa disposição seria contrária às exigências de solidão, de segurança. Daí, é preciso prever em cada cela um tubo de evacuação – mas tal que não pudesse servir para uma evasão. Resta então, a investir, a descrever com detalhe, o mecanismo, os materiais que deverão ser empregados. (BENTHAM, 2000, p. 80)

Na Figura 1, é possível visualizar esse modelo estudado e difundido por Foucault (1997), considerado o paradigma dos sistemas de controle e vigilância total.

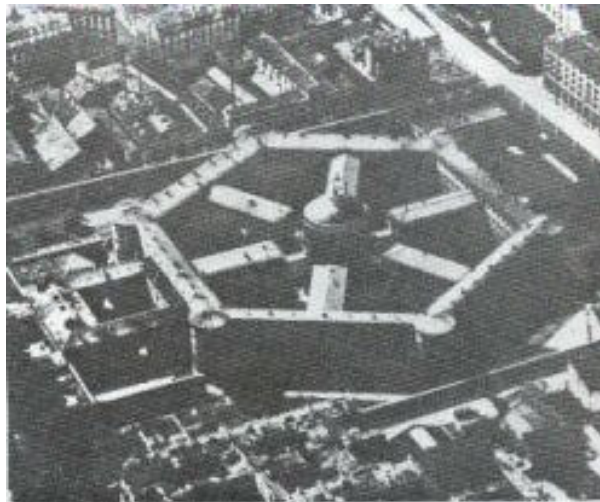
**FIGURA 1**  
**Interior da Penitenciária de Stateville (EUA)**  
**Século XX**



Fonte: FOUCAULT (1987 ou 2000, s/p)

O Panóptico era um espaço fechado e vigiado em todos os seus pontos. Nele os indivíduos estavam inseridos num lugar fixo, com os menores movimentos e acontecimentos controlados. O poder era exercido por uma figura hierárquica contínua, o que permitia que cada um fosse constantemente localizado, examinado e distribuído (FOUCAULT, 1977, p. 174).

**FIGURA 2**  
**Prisão de Petite Roquette (sistema panóptico)**



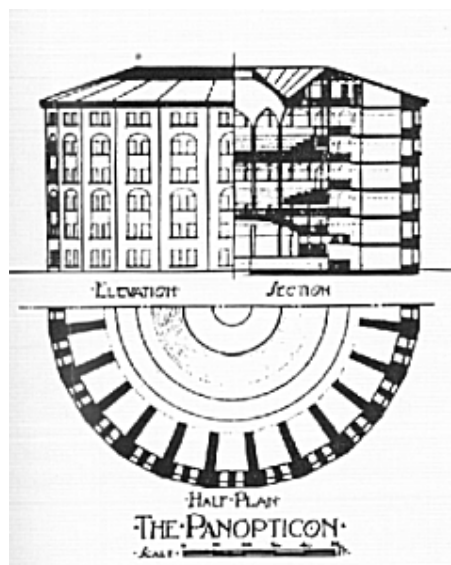
Fonte: FOUCAULT, Michel (1987, s/p)

Bentham (2000, p. 26) apresenta as vantagens do seu projeto, quais sejam:

- a aparente onipresença do inspetor combinada com a extrema facilidade de sua real presença;
- a possibilidade de manter sob o controle do inspetor-mor, não só os prisioneiros, mas, também, os subguardas ou subinspetores e os empregados ou subordinados de qualquer tipo;
- a economia, em função da redução do número de inspetores exigidos;
- a carga de problemas e desgostos que tira dos ombros dos ocasionais inspetores de uma posição superior (o incômodo de entrar na cela e ter contato direto com o prisioneiro, além do perigo de uma infecção).

Para seu autor, o projeto do Panóptico pode se estender e se aplicar em quaisquer estabelecimentos, nos quais se queira manter sob inspeção um certo número de pessoas, sendo aplicável, em particular, às prisões, manufaturas, hospícios, hospitais e escolas. Pela gradual adoção e diversificada aplicação do princípio da inspeção, é possível, pelo Panóptico, reformar a moral, preservar a saúde, revigorar a indústria e difundir a instrução.

**FIGURA 3**  
**O Panóptico de Bentham**



Fonte: Brito (2005)

Foucault (1987, p. 87) ratifica a diversificada utilização do modelo Panóptico de vigilância: “essa forma arquitetônica das instituições valia para as escolas, hospitais, prisões, fábricas, hospícios”. Segundo o autor:

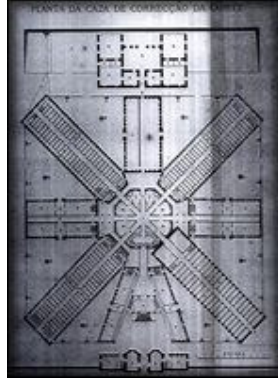
Daí o efeito mais importante do Panóptico: induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação; que a perfeição do poder tenda a tornar inútil a atualidade de seu exercício; que esse aparelho arquitetural seja uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente daquele que o exerce; enfim, que os detentos se encontrem presos numa situação de poder de que eles mesmos são os portadores. Para isso, é ao mesmo tempo excessivo e muito pouco que o prisioneiro seja observado sem cessar por um vigia: muito pouco, pois o essencial é que ele se saiba vigiado; excessivo, porque ele não tem necessidade de sê-lo efetivamente. Por isso Bentham colocou o princípio de que o poder devia ser visível e inverificável. Visível: sem cessar o detento terá diante dos olhos a alta silhueta da torre central de onde é espionado. Inverificável: o detento nunca deve saber se está sendo observado; mas deve ter certeza de que sempre pode sê-lo. Para tornar indecível a presença ou a ausência do vigia, para que os prisioneiros, de suas celas, não pudessem nem perceber uma sombra ou enxergar uma contraluz, previu Bentham, não só persianas nas janelas da sala central de vigia, mas, por dentro, separações que a cortam em ângulo reto e, para passar de um quarto a outro, não portas, mas biombos: pois a menor batida, uma luz entrevista, uma claridade numa abertura trairiam a presença do guardião. O Panóptico é uma máquina de dissociar o por ver-ser visto: no anel periférico, se é totalmente visto, sem nunca ver; na torre central, vê-se tudo, sem nunca ser visto. (FOUCAULT, 1987, p. 166-167)

Segundo Torres (2004, p. 1), as conseqüências são imediatas: separados pelas paredes – cada um em sua célula – os indivíduos são analisados individualmente. A possibilidade de serem vigiados a todo instante incita um sentimento de autorregulamentação. Ou seja, o indivíduo constrói (ou assimila) uma série de condutas que permanecem dentro de um limite aceitável – o bom senso não é transgredido. Nas palavras de Foucault (1987, p. 166), o dispositivo induz “um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder”, com um objetivo inicial, base representativa do *panoptismo* disciplinar. No entendimento de Torres:

Pode-se tomar como exemplo, por um paralelismo, os operários de uma fábrica: a sensação de serem observados os forçam a não desviar no trabalho e a canalizar seus esforços no sentido máximo de sua produção. ‘As disciplinas funcionam cada vez mais como técnicas que fabricam indivíduos úteis’. (TORRES, 2004, p. 1)

Aprovado pela sua indiscutível eficácia, a arquitetura do Panóptico foi disseminada no mundo inteiro. Segundo Silva, (2003, p. 23), no Brasil, em 1831, foram projetadas duas casas de correções, uma no Rio de Janeiro e outra em São Paulo, as duas inauguradas em 1850, podendo-se dizer, que elas simbolizavam a entrada do país na era da modernidade punitiva.

**FIGURA 4**  
**Planta da Casa de Correção do Rio de Janeiro-RJ – 1831**  
**Inspirada no Panóptico de Bentham<sup>9</sup>**



Pela planta constante em arquivos, o Estabelecimento da Casa de Correção deveria medir:

Diâmetro da torre central	23,98 metros
Espaço entre a torre e os raios	3,08 metros
Cumprimento dos raios de prisão	63,80 metros
Largura da prisão	16,94 metros
Espaço entre a prisão e o ângulo da muralha	8,80 metros
Muro da frente e fundo do quadrilátero	40,70 metros
Lados do quadrilátero	60,50 metros

Fonte: SEAP – Rio de Janeiro (2005)

O retorno ao Panóptico de Bentham é sempre produtivo, quando se trata de analisar as táticas de visibilidade e seus efeitos sobre os indivíduos na Modernidade. Com Foucault (1987), pode-se ver como o modelo panóptico é a forma ideal de um poder cujo foco de visibilidade incide não mais sobre o homem poderoso ou o feito extraordinário, mas sobre o indivíduo comum, ordinário, mediano, objeto e instrumento do dispositivo disciplinar.

---

<sup>9</sup> No final de 1831, uma Comissão elaborou o projeto de arquitetura da Casa de Correção inspirado no modelo Panóptico de prisão inglesa. De uma torre localizada no centro da edificação, os inspetores teriam uma visão privilegiada de todo o estabelecimento prisional, para uma vigilância permanente e total dos internos. De concepção radial, seriam construídos quatro raios em torno de um ponto central (torre), porém, apesar das obras na Casa de Correção estar em andamento desde 1834, o primeiro raio ainda estava inacabado por ocasião da publicação de seu regulamento. Somente em Manaus, no ano de 1906, é que tivemos o primeiro Sistema Penitenciário seguindo o modelo de prisão instituído por Bentham. (SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA - RJ. Casa de correção. Rio de Janeiro, 2005. Disponível no site: <http://www.seap.rj.gov.br/historico5.htm> Acesso em 20 mai. 2005)

### 2.3.1 O Panóptico e a evolução do controle organizacional

Apesar de uma revisão da literatura narrar, muito freqüentemente, o uso de novas tecnologias como ferramentas que promovem a automatização e o controle, gerando percepção de contradições entre as dimensões “Vigilância” e “Liberdade”, muitas vezes, uma empresa mantém oficialmente um discurso “Informacional”, mas, na prática, produz o “Efeito Panóptico”, como alerta Enriquez:

Em pleno auge do individualismo, o homem nunca esteve tão encerrado nas malhas das organizações e tão pouco livre em relação ao seu próprio corpo e ao seu modo de pensar. Hoje, tudo na sociedade e nas organizações é construído para fazer o indivíduo crer na sua vocação de homem livre e criador. (ENRIQUEZ, 1997, p. 18)

Essa é a conseqüência da evolução do sistema de controle organizacional, que teve início com a mudança do processo de produção em massa para a produção enxuta, caracterizadora do chamado *toyotismo*, que estabeleceu uma relação diferenciada entre a empresa e seus trabalhadores. Tal diferenciação se impôs, certamente, em função da presença predominante da competitividade que caracteriza a economia global, exigindo uma nova filosofia de relacionamento da empresa em relação aos trabalhadores.

O que se pode deduzir, portanto, é que as empresas que adotam formas contemporâneas de produção necessitam desenvolver um programa de gestão baseado na cumplicidade, no comprometimento, no envolvimento dos trabalhadores com seus objetivos, ou seja, precisam aliar tecnologia de gestão à tecnologia física.

Com base nesse entendimento, há que se ressaltar a questão do poder das forças produtivas. Seja na fase do capitalismo monopolista, seja na fase do neoliberalismo, enquanto mecanismo regulador da acumulação global e de sua reestruturação produtiva, o elemento mais importante para a compreensão das relações de poder e das formas de controle nas organizações, e que afeta diretamente as relações de trabalho e de gestão dos processos de trabalho, é o desenvolvimento das forças produtivas. Segundo Guedes Neto (2001, p. 40): “A dominação pode se dar por, pelo menos, dois modos: ou a manutenção do *status quo*, com seus beneficiários, ou a modernização autoritária e defasada da realidade, que concentra poder nas mãos de seu originariamente transitório detentor”.

Como afirmou Marx (1946), as épocas econômicas são distinguidas não por aquilo que é produzido, mas pela forma como os objetos de trabalho são transformados, pelo modo como se produz, pelos instrumentos de trabalho utilizados na produção, sendo, estes, os expoentes das condições sociais em que se produz. E os instrumentos de trabalho, no

sentido exposto, têm sofrido modificações importantes, especialmente com a introdução de tecnologias de base microeletrônica no processo produtivo. Tais modificações têm afetado o processo de trabalho e de produção bem como as tecnologias de gestão e de produto (FARIA, *et al.*, 1992)

O desenvolvimento de novas tecnologias é, pois, conseqüência de dois fatores conjugados: o primeiro é o esgotamento dos métodos *tayloristas* e *fordistas* originais da organização do trabalho, enquanto formas de viabilização da acumulação ampliada do capital; o segundo é a mudança nos padrões da concorrência decorrente da crise econômica mundial. De fato, as novas tecnologias surgiram no final da década de 1970, numa época marcada pela crise econômica que assolou as economias dos países capitalistas avançados, que experimentaram a redução da produtividade gerada pelos limites da eficácia dos métodos da organização do trabalho baseados no *taylorismo* e no *fordismo*.

Assim, as tecnologias e os sistemas de informação promoveram uma maior adaptação ao modelo informacional, propiciando um avanço positivo nos sistemas de controle, ao torná-lo mais competente e seguro, e ainda, mais independente. Ocorre, neste sentido, um paradoxo entre a percepção de que a tecnologia daria maior liberdade, já que, ao mesmo tempo, ela criaria uma “armadilha”, devido à vigilância exercida através dos sistemas de segurança. Apesar da teoria de que as tecnologias favorecem a comunicação e o aprendizado, embora sejam formas de controlar e intimidar, ela é “caracterizada por uma dualidade fundamental” (ZUBOFF, 1998). Isto porque ela pode ser utilizada para automatizar, ou seja, para substituir o esforço humano por uma tecnologia que permita que os mesmos processos sejam executados com menor custo, com mais controle e continuidade.

A outra função fundamental da tecnologia é a informatização: gera-se e incorpora-se uma informação nova que aperfeiçoa o próprio sistema.

A automatização, por sua vez, está relacionada ao modelo industrial, e permite a melhoria contínua dos processos e maior eficiência nos procedimentos esquematizados. Já a informatização está vinculada ao modelo pós-industrial; permite que se compare diferentes sistemas e a geração de novas informações. Segundo Zuboff:

Estas duas funções da tecnologia podem levar a caminhos divergentes. Uma estratégia que enfatiza a automação concentra-se na máquina inteligente, em volta da qual os recursos humanos trabalham de forma automatizada, executando trabalhos rotineiros e mecânicos, e limitando-se à aprendizagem de circuito simples. (ZUBOFF, 1998, p. 61)

O tipo de sistema ou tecnologia não define a criação de uma organização “mecânica” ou “informacional”. A maneira de se apropriar das ferramentas, e de atribuir sentido a elas, é que permitirá o seu uso dentro de uma função automatizadora.

Nesse contexto, onde informatização e automatização se interagem no processo produtivo, a presença do Panóptico se evidencia de forma camuflada, porém, atuante, uma vez caracterizada na castração da individualidade pela constituição e organização de classes, condição primeira para a efetivação do controle por um poder “celular”, conforme visto em Foucault:

A constituição de “quadros” foi um dos problemas da tecnologia científica, política e econômica do século XVIII (...). O quadro (...) é ao mesmo tempo uma técnica de poder e um processo de saber. Trata-se de organizar o múltiplo, de se obter um instrumento para percorrê-lo e dominá-lo; trata-se de lhe impor uma “ordem”. (...)

Tática, ordenamento espacial dos homens; taxinomia, espaço disciplinar dos seres naturais; quadro econômico, movimento regulamentado das riquezas.

Mas o quadro não tem a mesma função nesses diversos registros. Na ordem da economia, permite a medida das quantidades e a análise dos movimentos. Sob a forma da taxinomia, tem por função caracterizar (e em consequência reduzir as singularidades individuais) e constituir classes (portanto excluir as considerações de número). Mas sob a forma de repartição disciplinar, a colocação em quadro tem por função, ao contrário, tratar a multiplicidade por si mesma, distribuí-la e dela tirar o maior número possível de efeitos. Enquanto a taxinomia natural se situa sobre o eixo que vai do caráter à categoria, a tática disciplinar se situa sobre o eixo que liga o singular e o múltiplo. Ela permite ao mesmo tempo a caracterização do indivíduo como indivíduo, e a colocação em ordem de uma multiplicidade dada. Ela é a condição primeira para o controle e o uso de um conjunto de elementos distintos: a base para uma microfísica de um poder que poderíamos chamar “celular”. (FOUCAULT, 1993, p. 135-136)

Um poder gerador do controle exercido por uma vigilância funcional. Segundo Foucault (1987, p. 156), um novo tipo de vigilância, diferente da que era realizada nos regimes das manufaturas do exterior pelos inspetores, encarregados de fazer aplicar os regulamentos, pois, agora, trata-se de um controle intenso e contínuo, efetuado ao longo de todo o processo de trabalho, e não sendo exercido, ou não somente, sobre a produção, mas levando em conta, também, a atividade dos homens, seu conhecimento técnico, a maneira de fazê-lo, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento.



## 2.4 A Microfísica do Poder

No estudo da microfísica do poder, importante se faz ressaltar que ela está diretamente relacionada com a essência política do corpo, com sua suscetibilidade às relações de poder, que, segundo Foucault (1987, p. 28), “o investem, o marcam, o dirigem, o supliciam, sujeitando-o a trabalhos, obrigando-o a cerimônias, exigindo-lhe sinais”. Este investimento político do corpo, conforme leciona o autor, está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica. Assim, numa boa proporção, é como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e de dominação. Mas, em compensação, sua constituição como força de trabalho só é possível, se ele está preso num sistema de sujeição, onde a necessidade é, também, um instrumento político cuidadosamente organizado, calculado e utilizado. Portanto, o corpo só se torna força útil se é, ao mesmo tempo, corpo produtivo e corpo submisso.

### 2.4.1 Premissas básicas sobre o poder

O mundo interior da fábrica estava se tornando mapeado em termos psicológicos e os sentimentos interiores dos trabalhadores estavam sendo transmitidos em medições com as quais se podiam fazer cálculos. (ROSE, 1990, p. 85)

Algumas considerações a respeito do poder estão ligadas, de alguma forma, às preocupações de Maquiavel (1949). Para ele, a política era uma única coisa: conquistar e manter o poder ou a autoridade. Todo o resto, a religião, a moral etc., que era associado à política, nada tinha a ver com este aspecto fundamental, tirando os casos em que a moral e a religião levassem à conquista e à manutenção do poder. A única coisa que, verdadeiramente, interessa para a conquista e para a manutenção do poder, é ser calculista. Assim, todo o julgamento moral deve ser secundário, tanto na conquista como na consolidação e manutenção do poder, afirma Maquiavel, que enfatiza:

Todos concordam que é muito louvável um príncipe respeitar a sua palavra e viver com integridade, sem astúcias nem embustes. Contudo, a experiência do nosso tempo mostra-nos que se tornaram grandes, príncipes que não ligaram muita importância à fé dada, e que souberam cativar, pela manhã, o espírito dos homens e, no fim, ultrapassar aqueles que se basearam na lealdade. (MAQUIAVEL, 1949, p. 83)

Para Foucault:

O que explica este vínculo teórico é, exatamente, o reconhecimento de que o poder é algo que circula, que funciona em cadeia, sendo exercido em rede. Nas suas malhas, as pessoas não só constroem a dinâmica social, mas estão em posição de exercer o poder e de sofrer a sua ação e os seus efeitos. (FOUCAULT, 1981, p. 94)

Estendido ao campo das relações sociais organizadas, o poder pode ser compreendido tanto como a capacidade de agir, quanto como a capacidade de produzir comportamentos específicos em direção à consecução dos objetivos organizacionais.

Foucault (1979) vê as estratégias de poder como anônimas, enquanto Maquiavel (1949) procura examiná-las como formas de governo, tipos de Estado, instituições políticas, perfis de governantes e outros aspectos da vida política. Para Townley<sup>10</sup> (1993 *apud* Capelle e Brito, 2003, p. 6), a preocupação *foucaultiana* direciona-se à maneira como são articuladas as relações de poder e como isso afeta o cotidiano das pessoas.

Desde então, tem apenas variado as técnicas de submissão e controle. O que é descrito e detalhado nas prisões, hospícios, quartéis e escolas de antigamente, na atualidade, toma forma social mais ampla de uma sofisticada e sutil tecnologia de submissão.

No decorrer do tempo, ao lado das oficinas, foram criados espaços para as indústrias: primeiro as manufaturas, depois as fábricas. Mudaram-se as escalas, surgindo um novo tipo de controle. A fábrica adquire características de uma fortaleza: quem entra, só pode sair no tempo determinado. A concentração das forças de produção ocorre, para que se tire dela o máximo de vantagens, e para que seja possível se proteger de inconvenientes como roubos, interrupção no trabalho etc., evitando-se que materiais e ferramentas se percam, e que essas forças sejam dominadas.

Há uma microfísica do poder que se espalha por toda a sociedade, surgindo das diversas interações e relacionamentos. Em função desta microfísica, que permeia todo o corpo social, Foucault (1987) defende que o corpo está submetido a relações de poder que lhe impõem limitações, obrigações ou proibições. Para Ewald:

A genealogia é física e microfísica do poder. Se ela descobre os corpos de poder, ela os vê sempre aplicados sobre outros corpos. Sobre o que um corpo poderia agir senão sobre um outro corpo? A genealogia adota o ponto de vista dos corpos, aquele do supliciado, adestrado, marcado, mutilado, decomposto, obrigado, constrangido; aquele dos corpos que se repartem, que se separam e que se reúnem.

---

<sup>10</sup> TOWNLEY, Bárbara. Conhecimento e poder nas organizações. Tradução de Sandra Regina da Rocha-Pinto, 1993. In: CAPELLE, Mônica C. A.; BRITO, Mozar J. de. Relações de poder no espaço organizacional: o caráter disciplinar das práticas de gestão de pessoas em uma organização de desenvolvimento de software. In: XXVI ENANPAD, 2003, Atibaia-SP. *Anais...* Atibaia-SP, 2003.

A lei de exercício do poder é aquela do corpo a corpo, de corpos que se aplicam sobre outros corpos para educá-los, fabricá-los; de corpos que resistem a esta aplicação. A genealogia descreveu os efeitos: produção de almas, produção de idéias, de saber, de moral, ou seja, produção de poder que se reconduz sobre outras formas. O poder é ao mesmo tempo causa e efeito. (EWALD<sup>11</sup>, 1975 *apud* MAIA, 2000, p. 188)

Porém, a partir da época clássica, de acordo com Foucault (1987, p. 118): “o corpo passou a ser, de forma mais clara, objeto e alvo do poder, através de uma técnica que gera a sua docilidade; sendo dócil o corpo pode ser submetido e utilizado, transformado e aperfeiçoado”. Esta técnica que dociliza o corpo é chamada por Foucault de “Poder Disciplinar”.

#### **2.4.2 A docilidade dos corpos**

A produtividade está associada à eficiência na técnica de controle e de dominação, através do sistema de disciplinas, ou seja, de docilização dos corpos. Para Foucault (1987, p. 119): “Ainda que não recorram a castigos violentos ou sangrentos, mesmo quando utilizam métodos “suaves” de trancar ou corrigir, é sempre do corpo que se trata. Do corpo e de suas forças, da utilidade e da docilidade delas, de sua repartição e de sua submissão”. Segundo Guedes Neto (2001, p. 262): “Na verdade, o trabalhador cede a aplicação de suas energias físicas e psíquicas e, para possibilitar tal cessão e sua apropriação pelo cessionário, subordina, a este, seu tempo, seus esforços, suas características da personalidade – enfim sua pessoa”.

Para Pinto (2003), pode-se apreender, que Foucault aponta, que, em última instância, o “alto poder” tem como objetivo das “sociedades disciplinares”, dominar os corpos, a partir da evolução dos castigos que causavam sofrimento e mutilação física nos condenados, para um sistema no qual as penas ainda incidam sobre os corpos. Porém, direcionando as sanções, para se alcançar um objetivo definido: transformar esses corpos em unidades “úteis e dóceis”, por sinal, nome de um dos capítulos da sua obra. Úteis para produzirem mais e em melhores condições de eficiência/eficácia, dentro do ideário capitalista:

Mas também o operário de fábrica é necessário que seja mantido útil e dócil. Neste caso, como tratamos da atividade propulsora da produção capitalista, a utilidade talvez venha em primeiro plano. Mas a docilidade é importante também, pois greves e insubordinações são perigosas e antiprodutivas. Foucault então descreve os rituais a que os operários são submetidos numa fábrica, onde a disciplina é

---

<sup>11</sup> EWALD, François. *Foucault, a norma e o direito*. Lisboa: Vega, 1975, p. 237.

muito rígida. O foco é sobre a relação entre o tempo e a produtividade. Atrasos, desatenção, conversas paralelas (como dizem alguns professores repreendendo alunos nas salas de aula) não são permitidos. Nada pode desviar a atenção dos operários, ou melhor, “dessas UPH, unidades de produção humanas. (PINTO, 2003, p. 2)

O controle físico pode ser definido, *a priori*, como aquele que tem por objeto o domínio do corpo do indivíduo ou grupo social ou, conforme a expressão de Foucault (2000), “a docilização dos corpos”. Porém, para melhor conhecê-lo, faz-se necessária uma discussão sobre o tema com base na posição de alguns estudiosos.

Um eficiente sistema de disciplinas constitui o cerne da noção de controle. As disciplinas se iniciam com a distribuição dos indivíduos no espaço. Desde a escola até a fábrica, o sujeito é treinado para obedecer a uma série de movimentos pré-definidos e quase que infinitamente divididos, bem como a condutas esperadas, pois, assim, é mais fácil controlá-lo. A disciplina, conforme Foucault (2000, p. 26), “é a anatomia política do detalhe, o que ressalta seu caráter estratégico”. Assim, leciona o autor:

Temos em suma que admitir que esse poder se exerce mais do que se possui, que não é o 'privilégio' adquirido ou conservado da classe dominante, mas o efeito de conjunto de suas posições estratégicas - efeito manifesto e às vezes reconduzido pela posição dos que são dominados. (FOUCAULT, 2000, p. 26)

Desta forma, a racionalização utilitária do detalhe passa a incorporar o código moral das organizações, estabelecendo uma nova forma de controle político. A disciplina já houvera sido tratada pela Sociologia do poder em Weber, consistindo na probabilidade de encontrar obediência por parte de um conjunto de pessoas que, em virtude de atitudes arraigadas, seja pronta, simples e automática, encerra uma obediência habitual sem críticas e nem violência (FARIA, 2001a). É o que Foucault (1979) denomina biopoder, aquele que se exerce para produzir.

### 2.4.3 O exercício do poder

O século XVIII foi o palco das reformas penais, dos códigos jurídicos e do desaparecimento dos suplícios, enquanto técnicas de punição, revolucionando os conceitos até então praticados. Neste contexto de mudanças profundas, surge o modelo arquitetural de controle – o “Panóptico”<sup>12</sup>, proposto pelo jurista inglês Jeremy Bentham:

---

<sup>12</sup> Panóptico – (do pref. *pan*, e do gr. *Optomai*, vejo), s. m. Arch. Edifício construído de forma que se possa com um só golpe de vista abraçar todo o interior. | adj.: Edifício PANÓPTICO. In ENCYCLOPEDIA E DICCIONARIO INTERNACIONAL. Rio de Janeiro: W. M. Jackson, Inc. Editores, 1908, p. 8397. (v. XIV)

O panóptico era um espaço fechado, recortado e vigiado em todos os seus pontos. Nele os indivíduos estavam inseridos num lugar fixo, com os menores movimentos e acontecimentos controlados. O poder era exercido segundo uma figura hierárquica contínua, o que permitia que cada um fosse constantemente localizado, examinado e distribuído. (FOUCAULT, 1977, p. 174)

O que se sobressai no processo de criação do Panóptico é o papel desempenhado pelas organizações participantes da sociedade disciplinar da época. Tal recurso de controle de pessoas é caracterizado por Foucault (1987) como uma evolução dos mecanismos criados no século XVIII como alternativa à reclusão. Este cientista social considera que a arquitetura do Panóptico, adotado inicialmente em prisões e hospitais psiquiátricos, enquanto sistema de controle e dominação:

(...) consiste em induzir um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação; que a perfeição do poder tenda a tornar inútil a atualidade de seu exercício; que o aparelho arquitetural seja uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente daquele que o exerce; enfim, que os 'vigiados' se encontrem presos numa situação de poder de que eles mesmos são os portadores. (FOUCAULT, 2002, p.168)

Atuando como uma proposta alternativa de funcionamento para as prisões, o Panóptico operou uma mudança fundamental na arquitetura proposta: o tradicional modelo de reclusão, a partir da exclusão da masmorra, onde o indivíduo era deixado de lado, foi substituído por outro onde a “luz” facilitava, porque possibilitava a visibilidade daquele que era controlado. Essa arquitetura previa uma torre central com um vigia, cercada de celas ao seu redor, numa formação circular. As celas apresentavam aberturas dos dois lados, o interno à torre e o externo. Assim, a luz poderia passar por ela, possibilitando ao vigia da torre a observação dos movimentos a partir das silhuetas projetadas. Os indivíduos vigiados não podiam ver o vigia, sequer saber se ele de fato estava lá. A “torre” passava a controlá-los. A prisão passava a ser feita pela inclusão (adestramento) dos indivíduos ao novo regime, que passava a exercer um forte controle sobre os corpos e o tempo dos aprisionados.

Foucault (1987) descreve que o efeito mais importante do Panóptico é induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade, para assegurar o funcionamento automático do poder, fazendo com que a vigilância seja permanente em seus efeitos. É uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente daquele que o exerce. Ou seja, sua característica mais importante é propiciar, através da visibilidade constante de todos, o funcionamento do poder de forma automática e anônima, maximizando a vigilância. O mais interessante é que os “detentos” ficam submetidos a

uma relação de poder em que eles mesmos são os portadores deste poder. “É, ao mesmo tempo excessivo e muito pouco, que o prisioneiro seja observado sem cessar por um vigia: muito pouco, porque o essencial é que ele se saiba vigiado; excessivo, porque ele não tem necessidade de sê-lo efetivamente”, analisa Foucault (1987, p. 50). Portanto, não há a necessidade do vigia; o importante é que todos se sintam vigiados.

Foucault (2000) já havia definido o Panóptico de Bentham como um sistema disciplinar modelo, ressaltando o papel da vigilância para o exercício do controle, no sentido de garantir ao subordinado a descoberta da situação de transgressão, seja ela qual for. Adaptando esse modelo de vigilância de presos para trabalhadores, tem-se o mesmo resultado eficaz, o que é historicamente comprovado, pois, de acordo com Braverman (1981), a gerência primitiva exercia uma vigilância rígida e despótica sobre a força de trabalho, de forma a mantê-la submetida ao regime de trabalho imposto. Porém, conforme o aparelho de produção evolui e se torna mais complexo, emerge a necessidade de um controle intenso e contínuo ao longo de todo o processo de trabalho, controle este, que não se efetua somente sobre a produção, mas leva em conta a atividade dos homens, seu conhecimento técnico, sua maneira de fazer o trabalho, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento. Vigiar se torna, então, uma função definida, devendo fazer parte integrante do processo de produção, e um pessoal especializado para essa tarefa tornou-se indispensável, constantemente presente e distinto dos operários, que, na verdade, implicitamente, como visto em Foucault (2000), é que passam a deter o poder da vigilância.

É o que ainda se vê no modelo produtivo contemporâneo, em que o sistema de vigilância se configura como um Panóptico, já que o controle é exercido pelos próprios trabalhadores sobre os seus semelhantes. Isso porque a distribuição dos espaços e o fluxo do processo de produção organizado em cadeia (peculiar ao *toyotismo*) fazem com que o trabalho do próximo influencie o resultado do trabalho de cada um. Seja no modelo industrial ou informacional, como bem observa Foucault:

(...) graças às técnicas de vigilância, a 'física' do poder, o domínio sobre o corpo se efetua segundo as leis da ótica e da mecânica, segundo um jogo de espaços, de linhas, de telas, de feixes, de graus, e sem recurso, pelo menos em princípio, ao excesso, à força, à violência. Poder que é em aparência ainda menos 'corporal' por ser mais 'sabiamente' físico. (FOUCAULT, 2000, p. 148)

Atualmente, as organizações generalizaram os mesmos meios de confinamento praticados pela “sociedade disciplinar”, inaugurando a “sociedade de controle”, e o que se assiste é a disseminação desenfreada do controle à distância. Isto, sem dúvida, representa a

implementação progressiva e dispersa de um novo regime de dominação. Só que, enquanto a lógica da sociedade disciplinar é analógica, ou seja, descontínua e diferenciada em cada confinamento, a da sociedade de controle é numérica e constante. O Panóptico é, na verdade, a utopia de uma sociedade e de um tipo de poder que é, no fundo, a sociedade atual – utopia que efetivamente se realizou. Este tipo de poder pode perfeitamente receber o nome de *panoptismo*.

#### **2.4.4 Do Panóptico ao “panóptico virtual” e o deslocamento para o Sinóptico**

Pensando na relação entre tecnologias de informação e certos aspectos do controle burocrático, como a formalização e a padronização, o papel desempenhado pelas novas tecnologias de informação e por tecnologias que permitem a vigilância virtual, ainda representa um campo de investigação que pode trazer importantes contribuições aos estudos organizacionais. Mas pensa-se, também, na utilização da tecnologia para a criação de um “panóptico virtual” que, atualmente, parece ser utilizado em organizações de diversos tipos e tamanhos.

O “*panoptismo* virtual” apresenta-se, também, como um importante regulador, controlador e disciplinador dos movimentos dos trabalhadores, sendo baseado na idéia primeira do Panóptico de Bentham, muito estudado, discutido e difundido por Foucault (1987). Ninguém melhor que ele, para traçar um perfeito paralelo entre o Panóptico e as instituições atuais, situando-as como detentoras de formas brandas e difusas de adestramento e inclusão.

Esse paralelo situa, atualmente, nas instituições contemporâneas, os aspectos fundamentais presentes na arquitetura do Panóptico, que permite uma reclusão associada à visibilidade dos reclusos. Neste contexto, estão as fábricas, os hospitais, as escolas e, inclusive, as prisões, que são entendidas, literalmente, como um sistema de reclusão. Assim, tais instituições não pretendem, propriamente, excluir o indivíduo, mas, antes, incluí-lo num sistema normalizador, fixando-o na organização por meio de mecanismos específicos de controle e de exercício do poder. A mudança básica do antigo para o novo modelo passa da vigilância da torre de controle para a vigilância eletrônica, exercida por três funções: o controle do tempo, o controle dos corpos e a instalação de um poder polivalente, com base nas novas tecnologias da informação.

Ocorre, pois, um deslocamento do modelo do Panóptico para um modelo do tipo Sinóptico: agora, são muitos vigiando poucos; os espetáculos tomam o lugar da supervisão, e a obediência aos padrões tende a ser alcançada pela tentação e pela sedução, e não mais pela coerção, aparecendo sob o disfarce do livre-arbítrio, em vez de revelar-se como força externa, leciona Mathiensen<sup>13</sup> (1997, *apud* Bauman, 2001, p.101).

Desta forma, no final do século XVIII, o que se pretendia era estabelecer uma nova forma do poder de castigar, e distribuir melhor este poder, para que fosse exercido em toda parte:

Fazer da punição e da repressão das ilegalidades uma função regular, coextensiva à sociedade, não punir menos, mas punir melhor, punir talvez com uma severidade atenuada, mas para punir com mais universalidade e necessidade; inserir mais profundamente no corpo social o poder de punir. (FOUCAULT, 1977, p. 75-76)

Contemporaneamente, porém, o lugar da produção da subjetividade não é mais definido desse modo, podendo-se dizer que as instituições disciplinares estão em crise. Hardt e Negri explicam:

A crise significa, em outras palavras, é que, hoje, os cercados que costumavam definir o espaço limitado das instituições foram derrubados, de modo que a lógica que funcionava principalmente dentro das paredes institucionais, agora se espalha por todo terreno social. Interior e exterior estão se tornando impossíveis de distinguir. (HARDT e NEGRI, 2001, p. 115)

Tal crise gera o Sinóptico, caracterizador da sociedade de controle, onde, segundo Gilles Deleuze, as pessoas tornaram-se amostras, dados, mercados ou “bancos” percebidos em cada quarteirão da cidade por cartazes de propagandas. A disciplina e a vigília não têm mais o formato de panóptico, elas se liquefizeram, são nômades, onipresentes, e tem *copyright*. Em meio ao caos, os olhos perseguidores do *big brother* publicitário (com alma de empresa) travam uma batalha contra piratas virtuais e outras formas de oposição. O cenário é uma zona ambígua, sem fronteira, onde a sede do poder e o local da resistência repousam: um tempo que prefere a imagem à coisa, a representação à realidade (BAYEUX, 2003)

Tem-se, então, um tempo em que o poder assume o sentido dado por Foucault (2001), ao reconhecer, que há estados de dominação, de subjugação, em que há espaços ínfimos de liberdade, e a dessimetria de poder é uma constante. O problema aí é saber aonde vai se formar a resistência, ou ainda, que outra dominação pode dobrar aqueles que dominam.

---

<sup>13</sup> MATHIENSEN, Thomas. *Prison on trial: a critical assessment*, Londres: Sage, 1997.



## 2.5 O Poder Analisado sob uma Ótica Genealógica

Os imperativos capitalistas, no entendimento de Foucault (1987), aparecem "numa ordem concentrada de corpos, superfícies, luzes e olhares, (...) num aparato cujos mecanismos internos produzem a relação a que se prendem os indivíduos". Nesse arcabouço social, segundo Kurz (1997), o Panóptico revela a idéia de Bentham de que um modelo da sociedade de mercado "ideal", não passava de uma "máquina de responsabilidade", para condicionar os indivíduos ao comportamento compatível ao mercado. Os mecanismos de submissão e abnegação deviam converter-se em "traços intrínsecos da conduta" das pessoas. Essa ditadura liberal de ensino objetivou-se em estruturas arquitetônicas e organizacionais, em símbolos e mecanismos psíquicos, inauguradas com o Panóptico. Por esta razão, é que em vários momentos de sua produção teórica, Foucault (2004) reforça a idéia de que não está discutindo simplesmente o poder, mas, sim, as relações de poder, que são bem mais complexas.

Em vista dessa exigência, Foucault pesquisou e descreveu o papel do poder, especificadamente a disciplina, na formação histórica de instituições como o presídio, o hospital, a escola e a fábrica. E sob essa perspectiva, Kruppa (1994, p. 102) conclui que “o poder e o saber produzidos pelas normas disciplinares são fundamentais para a organização burocrática. Em uma sociedade de instituições burocratizadas como a nossa, o poder disciplinar se desenvolve em todo tecido social”. É que as disciplinas permitem um melhor aproveitamento da regulação temporal. Assim, com o início da industrialização, o tempo passa a ser contado e pago. Desta forma, o horário estrutura as atividades – “uma invenção das ordens religiosas “especialistas em tempo”, pois como explica Foucault (1977, p.151):

É preciso eliminar os efeitos de distribuições imprecisas, o desaparecimento sem controle de indivíduos, sua circulação difusa (...) O objetivo da disciplina era estabelecer presenças e ausências, saber onde e como localizar indivíduos (...), ser capaz de supervisionar a cada momento a conduta de cada indivíduo, avaliá-la, julgá-la, calcular suas qualidades ou méritos. Era um procedimento, portanto, que visava conhecer, dominar e usar. (FOUCAULT, 1977, p. 143)

Ocorre que, nesta fase político-econômica, não era dada ênfase a como se dava o interesse pelo indivíduo e pela força de trabalho. O modelo industrial se direcionava para uma organização mais mecânica do trabalho, e para processos científicos que dividiam o trabalho pela fragmentação das tarefas e pelo controle ferrenho do indivíduo por meio do cumprimento das regras e do supervisionamento direto. O operário se voltava,

exclusivamente, para o desenvolvimento de habilidades que lhe dessem condições de executar suas tarefas específicas. A única preocupação, além disto, era a obediência às ordens locais. Como consequência, com o passar do tempo, a falta de visão do todo e a limitação das habilidades passaram a ser percebidas.

Com a transformação promovida pelo modo de produção capitalista, o modelo industrial foi sendo colocado à prova, e novos modelos que valorizavam a aprendizagem e a autonomia, a flexibilidade e a mudança foram surgindo. Os modelos industrial e pós-industrial explicariam as mudanças na sociedade, e justificariam a implementação de novas tecnologias e formas organizacionais.

Sendo classificada por Torkzadeh e Doll (1999) como uma preocupação do período industrial, o controle gerencial consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos (FAYOL, 1976). Analisando a teoria formulada por esse pioneiro do estudo do controle, é possível inferir que a tecnologia da informação pode ocupar um importante papel nesse processo, principalmente, através do aumento da capacidade de processamento dos dados necessários à geração de informações que acompanhem o trabalho planejado.

É na fase industrial, que os pesquisadores começam a ter *insights* sobre a evolução dos sistemas de produção da época, para o que seria um modelo pós-industrial ou informacional, com o questionamento da padronização da produção, das economias de escala e da estrutura organizacional. Tofler (1970) e Bell (1970) salientam o fato de que, com a emergência da sociedade pós-industrial, os trabalhos mecânicos serão automatizados, e as organizações se tornarão cada vez mais orgânicas. Já Castells (1999) analisou o surgimento de uma nova estrutura social, associada ao informacionalismo, fruto da reestruturação do modo capitalista de produção. Um dos resultados dessa reestruturação foi uma maior circulação de bens e capitais, a partir dos anos 80, possibilitada, justamente, pelo modo informacional de desenvolvimento. A tecnologia permitiu o contato entre os diversos mercados, entre os diversos países, instantaneamente, em tempo real, garantindo o acesso a informações e o trabalho à distância.

Desta forma, no atual sistema econômico – o capitalismo informacional – a comunicação organizacional é continuamente focalizada na melhoria da tecnologia do processamento da informação como fonte da produtividade, em um círculo virtual. Ou seja, atualmente, novas tecnologias permitiriam processar informações melhor e mais rapidamente, atuando como fonte de maior produtividade (CASTELLS, 1999).

Ocorre que o atendimento a essa desmedida exigência de produtividade impõe, cada vez mais, um maior poder disciplinar sobre os trabalhadores, resultando no sacrifício humano, como bem atesta Guedes Neto (2001, p. 133): “O capitalismo que chamamos de “selvagem” deveria ser chamado era de “cruel”; selvagem todo o capitalismo é, por centrar-se na competição, que é a lei da selva”.

Assim, as modificações ocorridas do modelo industrial para o pós-industrial passam a ser enfaticamente questionadas, já que permitiram, segundo Senge (1990, p. 36), o desenvolvimento da tendência das “organizações ‘controladoras’ se transformarem em organizações ‘de aprendizagem’ ou ‘informativas’, para se adaptarem às mudanças, e não deixarem de ser competitivas na sociedade pós-industrial”, e nesse processo de transformação, apenas mascararem seu perfil de controladora.

Por isto, além de uma análise da disposição dos corpos nas organizações industriais para a sua possível utilização, Bialot<sup>14</sup> (1983 apud Juan, 1987) preocupa-se em demonstrar, ainda, qual o uso dos corpos feito pelas organizações pós-industriais. Isso porque, segundo a autora, as potencialidades humanas são modificadas de acordo com o contexto social, econômico e cognitivo em que se inserem as organizações.

Com certeza, o uso dos corpos pelas organizações pós-modernas ocorre dentro de uma forma de controle sutil, já que elas precisam se mostrar atualizadas e dinâmicas, pela implementação de sistemas de informação que as transformem em organizações de aprendizagem, para que não sejam vistas como controladoras. Mas, na verdade, as organizações informativas não deixam de ser um melhoramento das empresas orgânicas. No discurso, são informativas, mas, na prática, adotam somente alguns sistemas de informação, ferramentas e práticas organizacionais, que não deixam transparecer, para o sistema, aqueles setores organizados de forma *taylorista*.

Conforme Enriquez (1999), o controle físico se exerce através da violência, fundado sobre a opressão nas formas de exploração e repressão. Mas a violência, conforme explicam Faria e Meneghetti (2002), visa, não necessariamente, o corpo como objeto, e nem sempre se dá de forma explícita:

A violência é a prática de ações voltadas para preservar interesses específicos através de instrumentos coercitivos explícitos ou sutis de qualquer natureza, em contraposição aos mais legítimos interesses e direitos coletivos, desqualificando a práxis democrática, crítica e reflexiva, e instituindo, com a finalidade de perpetuar, fatos e situações intensas de força e desproporcionais à utilidade tolerável da aceitação da dominação como fruto das relações de poder, impondo, assim, um

---

<sup>14</sup> BIALOT, Irene. *Corp et décor*, 1983.

ambiente de não questionamento da realidade com o intuito de reproduzi-la.  
(FARIA e MENEGHETTI, 2002, p. 4)

Assim, é possível encontrar nas organizações diversas formas de violência instituídas; e a violência física é uma delas. Segundo Faria e Meneghetti (2002, p. 7): "expressa a punição sobre o corpo do trabalhador; é manifestada na intensificação do ritmo de trabalho, na rotinização das tarefas, no acúmulo de horas de trabalho e no exercício de trabalhos insalubres". Para estes autores, observa-se que os aspectos da violência física relacionam-se com a exploração apontada por Enriquez.

Para Etzioni (1974, 1976, p. 95), o controle físico refere-se à "utilização de uma arma, um chicote ou uma prisão física, pois atinge o corpo", e à ameaça de sanções físicas, constituindo o que o autor denomina poder coercitivo. Etzioni chega a observar que tal categoria de controle é raramente utilizada nas organizações produtivas, visto que, por ser muito explícito, se torna evidente a sua percepção e, conseqüentemente, onerosa a sua manutenção. Conforme esse ponto de vista, o controle físico limita-se à punição explícita sobre o corpo.

À primeira vista, a definição de controle físico de Etzioni se assemelha a de violência física, segundo Faria e Meneghetti (2002, p. 7). Todavia, estes autores ampliam a discussão sobre o tema, quando acrescentam à idéia de punição a própria organização do trabalho, evidenciando o caráter econômico desse tipo de controle. Segundo Etzioni (1974, 1976, p. 95): "Na história da evolução do pensamento em administração, o modelo emblemático desta forma de violência é o *taylorismo*. Na atualidade, apesar dos anúncios proféticos dos novos modelos de produção, o *toyotismo* é o principal exemplo desta forma de violência".

Nessa linha de entendimento, convém enfatizar, Foucault contribui em alto grau para o estudo do controle físico. Primeiramente, porque evidencia o corpo como matéria fundamental do exercício do poder: "Mas o corpo também está diretamente mergulhado num campo político; as relações de poder têm alcance imediato sobre ele; elas o investem, o marcam, o dirigem, o supliciam, sujeitam-no a trabalhos, obrigam-no a cerimônias, exigem-lhe sinais" (FOUCAULT, 2000, p. 25).

Ademais, o autor elabora uma relação essencial entre a dimensão política e econômica, dando a conhecer as facetas do controle físico nas organizações capitalistas em especial:

Este investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica; é, numa boa proporção, como força de

produção que o corpo é investido por relações de poder e de dominação; mas em compensação sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição (onde a necessidade é também um instrumento político cuidadosamente organizado, calculado e utilizado); o corpo só se torna útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso. Essa sujeição não é obtida só pelos instrumentos da violência ou da ideologia: pode muito bem ser direta, física, usar a força contra força, agir sobre elementos materiais sem no entanto ser violenta; pode ser calculada, organizada, tecnicamente pensada, pode ser sutil, não fazer uso de armas nem do terror, e no entanto continuar a ser de ordem física. (FOUCAULT, 2000, p. 25)

Assim, o controle físico pode se dar em várias dimensões do controle da atividade, como o horário de trabalho, o ritmo coletivo e obrigatório, a articulação corpo-objeto, a utilização exaustiva dos corpos, o favorecimento de certos movimentos do corpo em relação aos demais, eliminação de fontes de desperdício de energia física, a disposição dos corpos no espaço.

Mas um fator determinante para o controle físico nas organizações em questão é que este se exerça de forma a tornar o corpo mais produtivo ou econômico.

Não se trata de cuidar do corpo, em massa, a grosso modo, como se fosse uma unidade indissociável, mas de trabalhá-lo detalhadamente; de exercer sobre ele uma coerção sem folga, de mantê-lo ao nível mesmo da mecânica – movimentos, gestos, atitude, rapidez: poder infinitesimal sobre o corpo ativo. O objeto, em seguida, do controle: não, ou não mais, os elementos significativos do comportamento ou a linguagem do corpo, mas a economia, a eficácia dos movimentos, sua organização interna; a coação se faz mais sobre as forças que sobre os sinais; a única cerimônia que realmente importa é a do exercício. A modalidade enfim: implica numa coerção ininterrupta, constante, que vela sobre os processos da atividade mais que sobre seu resultado e se exerce de acordo com uma codificação que esquadrinha ao máximo o tempo, o espaço, os movimentos. (FOUCAULT, 2000, p. 118)

Entende-se, portanto, que a disciplina, quando atua diretamente sobre o corpo, adquire o caráter de adestramento. "O poder disciplinar é, com efeito, um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior 'adestrar'; ou, sem dúvida, adestrar para retirar, e se apropriar ainda mais e melhor" (FOUCAULT, 2000, p. 143).

O controle físico, portanto, se dá por meio da repressão, da violência física causada pela exploração, da disciplina, da vigilância, do adestramento, e até de medidas que visam a atenuar os efeitos danosos à saúde do corpo causados pela pressão da organização. Isso tudo, porque o objetivo do controle físico é justamente ritualizar e, sobretudo, instrumentalizar os corpos (ENRIQUEZ, 1997b).

Braverman (1981) remete-se à origem da administração científica em sua análise, e observa que o primeiro requisito para o controle da força de trabalho foi a reunião de trabalhadores sob um único teto, o que caracteriza o sistema de cooperação descrito por

Marx (1982), no qual alocam-se grande número de trabalhadores numa mesma unidade de produção:

O primeiro efeito de tal mudança era impor aos trabalhadores horas regulares de trabalho, em contraste com o ritmo auto-imposto que incluía muitas interrupções, meio expedientes e feriados e, em geral, impedia a extensão da jornada de trabalho, para fins de produzir um excedente nas condições técnicas existentes. (BRAVERMAN, 1981, p. 66)

Foucault (2000) chega à mesma conclusão:

A disciplina procede, em primeiro lugar, à distribuição dos indivíduos no espaço, seja nos quartéis, nos colégios, nas fábricas. Em seguida, a administração organiza o fluxo produtivo pela divisão pormenorizada do trabalho, destruindo o ofício como um processo sob o controle do trabalhador para reconstituí-lo como um processo sob controle administrativo. (FOUCAULT, 2000, p. 121)

Isso torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção, pois substitui um saber lato do ofício por uma obediência a movimentos limitados e por outrem pré-definidos.

### **2.5.1 Evolução do sistema de controle do trabalhador no capitalismo**

A divisão pormenorizada do trabalho, na sua origem, se deu fundada em dois princípios básicos: a separação entre concepção e execução, e, posteriormente, a subdivisão de cada parte do processo de trabalho, de tal forma, que o mesmo pudesse ser controlado em termos numéricos de desempenho. O estudo dos tempos e dos movimentos foi uma das principais técnicas para determinar, com base em dados empíricos, os níveis de desempenho para cada tarefa, de forma a impor padrões de ritmo e formas de trabalho.

No início do século XIX, a coação física foi substituída pela vigilância contínua, e os suplícios, pelos efeitos de longo prazo. As práticas de punição não poderiam mais atingir o corpo, deveriam atingir algo que não fosse o corpo propriamente.

Esta estrutura não repousa, apenas, na redefinição do perfil da força de trabalho, mas se encontra embutida na própria organização do trabalho. Nos setores mais automatizados, as novas tecnologias são capazes de assegurar um controle gerencial do trabalho de forma diferente da antiga mecanização. As novas formas de utilização da força de trabalho relacionam-se com um processo mais geral de redefinição das formas de controle e disciplinamento, adequadas às novas condições de acumulação. As formas de controle externo, associadas com a prescrição *taylorista* do trabalho, estão sendo

substituídas por formas de controle materializadas na própria organização do trabalho e da tecnologia, e internalizadas pelos trabalhadores. Assim, segundo Foucault:

O castigo passou de uma arte das sanções insuportáveis a uma economia dos direitos suspensos. Por efeito dessa nova retenção, um exército inteiro de técnicos veio a substituir o carrasco, anatomista imediato do sofrimento: os guardas, os médicos, os capelães, os psiquiatras, os psicólogos, os educadores. Eles garantem que o corpo e a dor não são objetos últimos de sua ação punitiva. (FOUCAULT, 1977, p. 16)

Já no século XX, no interior das organizações, as relações humanas se sobressaem, enriquecendo as tarefas, o desenvolvimento das organizações, a motivação pelo trabalho, gerando um trabalho mais humano, sem sofrimento físico. As empresas passam a ser, segundo Vergara (2001, p. 21): “humanizadas, ou seja, voltadas para seus funcionários e seu ambiente, agregando outros valores que não visam somente maximizar o retorno para os acionistas”.

As formas de controle do trabalho para o paradigma produtivo apontam a relevância dada pelos empresários a certas atitudes pessoais e formas de comportamento em relação ao trabalho, tais como responsabilidade, envolvimento, cooperação, disponibilidade, confiabilidade, iniciativa e facilidade de adaptação. Estas novas atitudes se tornaram tão relevantes quanto as habilidades técnicas para desenvolver o trabalho nos processos produtivos reestruturados. O novo perfil atitudinal da força de trabalho está sendo redefinido pelo acoplamento do perfil técnico, através de uma série de procedimentos, crescentemente difundidos entre as organizações.

Assim, por meio de mudanças sutis, busca-se a integração organizacional, com o objetivo de tornar os corpos dóceis e cada vez mais produtivos. Essa sofisticação, nada mais é do que a acumulação do conhecimento sobre a tecnologia do poder de punir.

O exercício do poder em si mesmo cria e faz emergir novos objetos do conhecimento e acumula novos corpos de informação. [...] o exercício do poder perpetuamente cria conhecimento e, por outro lado, o conhecimento constantemente induz efeitos do poder. [...] não é possível para o poder ser exercido sem conhecimento, é impossível ao conhecimento deixar de gerar poder. (FOUCAULT, 1980, p. 52)

As pessoas são constituídas pelo conhecimento, e, primordialmente, pela dinâmica entre este e o poder. O poder é o desejo de saber. Poder não é negativo, ao contrário, é criativo. (FOUCAULT, 1987, p. 53)

A criatividade do poder nas organizações envolve, pois, a construção e produção de conhecimento por meio de regras de classificação, ordenação e distribuição, definições de

atividades, estabelecimento de escalas e regras de procedimentos TOWNLEY<sup>15</sup>(*apud* VERGARA e Davel, 2001, p. 155).

Clegg (1990) argumenta que começaram a surgir formas organizacionais, que vêm para questionar o modelo burocrático, como a maneira mais eficiente para a organização do trabalho. Neste sentido, a abordagem pós-modernista procura explicar a caracterização do novo contexto, a partir de referencial próprio. Tanto a perspectiva mais gerencialista de organização, quanto aquela pós-modernista precisam ser mais criticadas e teorizadas, para que evidenciem, de fato, a possibilidade de ruptura com o modelo burocrático.

As discussões sobre as novas formas organizacionais destacam práticas que envolvem a constituição de times e equipes de trabalho, achatamento dos níveis hierárquicos, visão estratégica de longo prazo, indivíduos polivalentes, atendimento a mercados segmentados, utilização de tecnologia flexível etc. Essas idéias pós-modernistas podem ser distinguidas de duas formas: como maneira de ver e entender a realidade social, numa abordagem organizacional, ou como discussão das manifestações concretas de formas organizacionais alternativas, que estão emergindo como ruptura do modelo burocrático, predominante na sociedade contemporânea.

As novas formas organizacionais vêm sendo visualizadas basicamente de duas maneiras:

- como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental que é típica do modelo modernista de organização (COOPER e BURREL, 1988; CLEGG, 1990; PARKER, 1992); e,
- como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração (THOMPSON, 1993; TSOUKAS, 1992).

No início de seu desenvolvimento, a organização capitalista era confundida com o próprio capitalista, o que ainda ocorre nos micro, pequenos e diversos médios empreendimentos. A propriedade, em geral, pertencia a um ou a um pequeno grupo de investidores, sendo que, entre os mesmos, era necessário que, pelo menos, um detivesse o conhecimento do processo produtivo, pois esta era uma condição usual do empreendimento e do sistema de controle que este exigia. À medida que o processo de produção se amplia, que as forças produtivas se desenvolvem, e que o volume da força de trabalho assalariada

---

<sup>15</sup> TOWNLEY, B. Conhecimento e poder nas organizações. Tradução de Sandra Regina da Rocha-Pinto. Revisão técnica de Anna Maria Campos. In: VERGARA, S. C.; DAVEL, E. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.



em uma mesma unidade produtiva aumenta, o capitalista passa a contratar supervisores e gerentes para, no dizer de Marx (1946), funcionarem como maestros com a função de organizar, dar unidade, e controlar as atividades e as habilidades de cada um dos músicos, transformando-os em uma orquestra. Ainda neste estágio inicial, os capitalistas eram detentores legais e reais do capital, ou seja, eram os donos do capital e, igualmente, das relações de propriedade econômica e das relações gerais de troca, isto é, controlavam o capital, a forma de produção e de realização do valor, mas não dominavam totalmente as relações de posse. Os trabalhadores, portanto, neste mesmo estágio, controlavam o conteúdo do trabalho, o saber fazer, porque detinham os saberes do ofício e o instrumental e, com isto, apesar de todo o sistema repressivo de controle, tinham reservas de autonomia.

O contínuo desenvolvimento das forças produtivas passa a exigir dos capitalistas maior controle sobre as relações de posse, especialmente sobre o conteúdo do trabalho. É neste contexto, que surge o *taylorismo* e sua conhecida proposta de divisão entre o trabalho mental, próprio dos gestores e especialistas, e o trabalho manual, próprio dos operários, que deve ser realizado segundo orientações que lhes são hierarquicamente determinadas. O conhecimento dos gerentes e técnicos especializados deve ser realizado segundo procedimentos "científicos", o que somente se torna viável, na medida em que esse conhecimento é expropriado do trabalhador por meio de estudos específicos.

O *taylorismo*, em sua versão primeira de estudo dos tempos e dos movimentos, é intensamente utilizado na produção caracterizada por trabalho repetitivo e na produção em massa nas linhas de montagem que caracterizam o *fordismo*.

Clegg e Dunkerley (1980) lembram que as primeiras tentativas, no sentido de elaborar uma teoria sobre o controle no campo organizacional advêm da administração científica e da escola de relações humanas, incluindo orientações na esfera da organização produtiva do trabalho como forma de controlar o processo de trabalho capitalista. Para Tannenbaum (1975a), o controle é uma consequência inevitável da organização, estando relacionado com aspectos da vida organizacional de alta relevância (estrutura e formas de gestão).

Tal fato não tem passado despercebido à teoria organizacional, tanto no que diz respeito aos mecanismos de controle que se efetivam no interior das organizações, como no que se refere à crítica, já dotada de ampla tradição na área, e às formas tradicionais assumidas pelos arranjos organizacionais altamente voltados para a função de controle social. Segundo Lapassade:

[...] nas relações de trabalho, a burocratização se manifesta no controle da gestão produtiva pela forma de trabalho mecanizado, padronizado, sujeito a cronometragem e à racionalização das normas. Todos os movimentos do homem que produz (o operário) são decididos, normalizados e controlados a partir (e em função) do exterior. (LAPASSADE, 1975, p. 34)

O processo de controle produtivo pressupõe uma alienação, que ocorre não apenas no chão de fábrica, na área operacional, mas também na área administrativa, já que existe divisão e especialização cada vez maiores do trabalho, e os indivíduos se limitam a tarefas repetitivas, padronizadas, mecanizadas e, da mesma forma, controladas pelo exterior (exterior em relação ao grupo de trabalho que executa a tarefa). Para Lapassade (1975, p. 35), burocracia é "uma forma de organização do poder, em que há uma alienação da condição de decisão sobre o fazer cotidiano em favor de grupos (ou dirigentes) que, embora em relação, não alinham seus interesses aos dos grupos ou indivíduos executores".

Na percepção de Bridges (1995), o trabalho tecnológico, quando realizado em equipe, propicia a busca contínua e permanente do aperfeiçoamento na execução das atividades produtivas. Sendo assim, o trabalho em equipe passa a permitir um maior controle sobre os indivíduos, já que a produtividade não depende mais de cada um, mas da soma dos esforços de todos os indivíduos que compõem a equipe.

Dentro deste contexto, pode-se inferir que as inovações tecnológicas, incorporadas no ambiente e no controle organizacional, têm por objetivo buscar a maximização dos fatores de produção, além de restabelecer o controle do capital sobre o trabalho.

Neste sentido, é importante salientar que não ocorre apenas um aumento da capacidade de controle, mas sim, uma mudança estrutural na maneira como este é exercido. Tudo se mede por resultados, não se trata mais de um controle pela repressão, ou mesmo pela culpa, todos se tornam reféns das medições relativas à produtividade e ao desempenho. Os números e as cifras ditam as regras do jogo. São eles os grandes responsáveis pela inclusão ou exclusão dos trabalhadores nas organizações modernas.

Essa história é, claro, a mesma história do poder de punir nas prisões, segundo Garcia (1982, p. 2), "a ante-sala da tecnologia organizacional", a ser desenvolvida e utilizada no século XX nas grandes corporações industriais. É necessário entender que o sistema disciplinar é, antes de tudo, uma tecnologia, que, segundo Foucault (1977, p. 189): "é um tipo de poder, uma modalidade para exercê-lo, que abriga todo um conjunto de instrumentos, de técnicas, de procedimentos, de níveis de aplicação, de alvos; ele é uma 'física' ou uma 'anatomia' do poder".

Essa é a trajetória punitiva no decorrer dos séculos XVII ao XIX: substituir o suplício pela vigilância, a força pelas ideologias, espalhar o medo em proveito de uma harmonia organizacional, estabelecer nas prisões uma filosofia de preparo de mão-de-obra dócil e submetida à ordem vigente, articular uma perfeita associação entre a vida nas prisões e a vida nas fábricas.

Ao identificar os diversos mecanismos de controle, não se está afirmando que todos se encontram em ação, plenamente, em todas as organizações produtivas, mas que estas são as formas e os processos do sistema de controle. Entretanto, o que se torna cada vez mais evidente, é que os mecanismos de controle que caracterizam os diversos processos estão sendo praticados de forma cada vez mais sutil e mais subjetiva, o que não significa que estejam fazendo desaparecer as formas explícitas e objetivas.

A estrutura tecnocrática tem como credo a racionalidade ilimitada. Numa tal estrutura, o poder pertence aos *experts* que supõem possuir os elementos do conhecimento, o que lhes dá a possibilidade, não somente de resolver de maneira ótima os problemas colocados, mas, igualmente, de antecipar o seu surgimento. As questões de ordem política não se colocam mais, sendo as mais relevantes as de ordem técnica.

Conforme Etzioni (1976), os mecanismos de controle são processos sociais que impedem a defasagem. Existem três meios principais de controle cuja distribuição e manipulação tem grande importância para a ordem social: físico, material ou simbólico. O controle baseado na aplicação de meios físicos é considerado coercitivo; aquele que se funda em recompensas materiais (bens e serviços) consiste no controle remunerativo; e o controle que se utiliza de símbolos normativos de prestígio e de estima, de amor e de aceitação, classifica-se como: normativo (superior-subordinado), normativo-social (superior-grupo) ou social (grupo entre si). Além disso, o autor indica os objetos nos quais o consentimento se dá, sendo eles: os valores gerais, as metas organizacionais, as políticas e táticas organizacionais, a participação, as obrigações de desempenho e as perspectivas cognitivas. Etzioni (1974) também ressalta o papel da comunicação e da socialização na constituição do controle normativo ou social, observando que elas agem em duas dimensões:

- . comunicação / socialização instrumental: afeta as orientações cognitivas;
- . comunicação / socialização expressiva: muda ou reforça atitudes, normas e valores.

De acordo com Etzioni (1974, p. 190): "quanto mais amplo o papel desempenhado pela socialização / comunicação expressiva em comparação com a instrumental, tanto maior controle sobre as unidades é procurado".

Essa última classificação apresentada se assemelha à diferenciação entre controle burocrático e controle cultural apontada por Steil (1996) e Carvalho-da-Silva (2000). Conforme Steil, o controle burocrático caracteriza-se por um alto grau de formalização, que se manifesta em manuais escritos, quantificação e comparação da performance com padrões pré-determinados através da especificação da autoridade organizacional para tomada de decisão. Já o controle cultural baseia-se na internalização e no compromisso moral com as normas, valores, objetivos e formas de realizar o trabalho da organização. Steil (1996, p. 74) explica: "Diferentemente do controle burocrático, o controle cultural é caracterizado por forças internas, como obrigação social, vocabulário-padrão utilizado, o compartilhamento da história organizacional e o senso de pertencer à organização e de compreender o seu papel nela".

Silva (2000) diferencia o controle burocrático do controle cultural, a partir das premissas de fato (convergência de objetivos) e de valor (convergência de valores comuns). Assim, o controle burocrático é exercido por meio de regras, procedimentos, divisão formal do trabalho, hierarquia e da estrutura formal da organização, enquanto o controle cultural opera no nível subjetivo, engajando pela identidade de valores.

Segundo Fayol (1976, p. 29), não há tempo para explicações, daí a importância do Regulamento ou, na linguagem da moderna empresa capitalista, dos famosos Manuais de Organização. Como elemento de administração (ao lado de coordenação, comando, organização e previsão), o controle, esse "instrumento" de administrar, "aplica-se a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos".

Todas essas operações são do domínio da vigilância, tanto que podem ser executados pelo chefe da empresa e por seus colaboradores hierárquicos. Segundo Fayol:

(...) Para que o controle seja eficaz, deve ser realizado em tempo útil e acompanhado de sanções.

(...) Um bom controle previne as surpresas desastrosas, que poderiam se degenerar em catástrofes. (FAYOL, 1976, p.129-131)

O controle sobre o processo de trabalho no capitalismo assume, portanto, três fases cumulativas:

- simples – cuja ênfase é principalmente, mas não exclusivamente, sobre a divisão técnica do trabalho, a jornada de trabalho e a quantidade produzida;

- expandida – cuja ênfase é principalmente, mas não exclusivamente, sobre a função da produção (relação tempo e movimento), caracterizada pela divisão entre trabalho manual e trabalho mental, e pela centralização da autoridade em uma cadeia de comando burocrática. Esta fase é conhecida como *taylorismo-fordismo*;
- sofisticada – cuja ênfase é principalmente, mas não exclusivamente, sobre a subjetividade dos trabalhadores pela atribuição de responsabilidades e criação de equipes participativas de trabalho, caracterizada pela diminuição na cadeia de comando e pela centralização da autoridade nas gerências. Esta fase é conhecida como *toyotismo*, produção enxuta, produção flexível.

As tecnologias participativas de gestão, baseadas em grupos e equipes de trabalho e em "contratos psicológicos", aparecem nos anos 1950, e ganham realce em 1960/70, com a "Teoria Y" de McGregor, com os sistemas participativos de Likert e com a proposta de alargamento e enriquecimento do trabalho de Herzberg e Argyris. Estas tecnologias de gestão serão plenamente utilizadas na linha de produção enxuta, na linha de montagem flexível computadorizada, nos modelos de gestão *just-in-time* e *Kaizen*, os quais se constituem na resposta do capitalismo à crise de acumulação, que se inicia no final dos anos 1960 e início dos anos 1970, sendo que o seu sofisticado sistema de controle é a expressão do *neotaylorismo-fordismo*.

O *taylorismo* é o primeiro método que identifica as atividades da manufatura discreta e as integra em um sistema de produção organizado. Tal sistema, pela decomposição das tarefas em tempos e movimentos, permite não apenas definir a "melhor maneira de produzir", mas subsidiar as gerências com um padrão de avaliação e controle do trabalho e dos trabalhadores.

Cria-se, nesta fase, uma estrutura hierárquica de diversos níveis, sendo que o sistema de controle vai dos escritórios para a imensa cadeia burocrática, conforme lecionam Prechel (2002) e Clawson<sup>16</sup> (1980, apud FARIA, 2004, p. 63). Do mesmo modo, a mecanização do processo de produção se dá pela incorporação das diversas tarefas na linha de montagem e pela especialização das atividades, reforçando a exigência de uma extensa estrutura hierárquica.

---

<sup>16</sup> CLAWSON, Dan. *Bureaucracy and the labor process: the transformation of U.S. industry - 1860-1920*. New York: Monthly Review Press, 1998.

A produção enxuta (*neotaylorismo-fordismo*) computadoriza o fluxo de informações do chão de fábrica com o objetivo de reforçar o sistema de controle, tornando possível eliminar diversos níveis gerenciais, e reduzir a autoridade no processo de decisão dos gerentes de primeira linha e da média gerência.

Este é o motivo pelo qual, ao se analisar as práticas de controle no capitalismo contemporâneo, de produção flexível e de sistemas ou tecnologias de gestão mais sofisticados, torna-se necessário considerar diversos fatores de natureza objetiva e subjetiva. Esta forma contemporânea do capitalismo em sua versão flexível se dá no âmbito do recente processo de globalização, como já anunciara Marx (1946), ao referir-se ao capital social total e à totalidade de trabalho, pois o “sistema de capital somente pode ser global, dado que sua natureza” não é compatível com qualquer restrição à sua expansão.

Mas nem toda a prática de controle cabe nos discursos, razão pela qual algumas dessas práticas utilizar-se-ão de mecanismos não ditos, que não podem ser pronunciados às claras. Mesmo as teorias que autorizam o controle nas organizações, e que o legitimam servem como “esconderijos conceituais”, para usar uma expressão de Baibich (2002), das estratégias de poder que se instituem nas relações de trabalho. É exatamente com base nessas teorias, que se deve fazer as leituras sobre as formas e processos de controle no capitalismo contemporâneo, particularmente, nas organizações que se encontram no núcleo do desenvolvimento tecnológico (físico e de gestão). De fato, inconscientemente, os trabalhadores tendem a aceitar a presente forma de organização do trabalho como natural, sendo que a direção deve ser de propriedade dos sócios ou de quem os mesmos designarem. Os operários são, nesta concepção, colaboradores que devem realizar suas tarefas como lhes é determinado. Há uma crença em que a origem da fundação do empreendimento, dada por valores como iniciativa, criatividade, coragem e determinação, legitima a propriedade, ou seja, há uma consideração da propriedade como um padrão socialmente aceito, quando esta não é uma exigência social, mas de classe, que caracteriza o modo de produção capitalista.

Tal exigência avaliza o recrudescimento crescente das formas de controle, para otimizar o processo produtivo. A vigilância torna-se, pois, um operador econômico importante, ainda mais conjugado à organização capitalista e da propriedade privada, que põe em tela uma nova formatação de revelação de poder, que não precisa mais do castigo físico (embora ele ocorra de forma sutil), mas que tem a sua eficácia na disciplina discreta

e onipresente, sem estardalhaços. O normal se estabelece como princípio de coerção, a partir de uma educação estandardizada, conjugando vigilância e regulação homogeneizando os indivíduos, pelo uso de recursos tecnológicos de ponta.

## **2.6 A Tecnologia como Instrumento de Controle**

Nas últimas duas décadas do século XX, o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e de informatização modificou as formas de gestão e organização de empresas, os processos de gerência e controle da produção, bem como a organização do trabalho. Segundo Daft (2002, p. 225): “Utilizar a tecnologia de informação como arma estratégica é o seu mais alto nível de aplicação”. Para o autor, ela pode ajudar a montar e aprimorar a estratégia de comunicação dentro da organização (aplicação interna), além de ajudá-la a redefinir a apoiar relações com os clientes (aplicação externa).

Certo é, que a difusão das tecnologias de informação e do computador permitiu uma reorganização padronizada na forma de gerir o trabalho realizado no ambiente organizacional, visando a obtenção de vantagem estratégica sobre os concorrentes, com o fim de obter margem competitiva no negócio. Em vista disso, a temática “impacto da TI sobre as organizações” é abordada por diversos autores, a partir de pressupostos paradoxais.

Enquanto alguns preconizam as potencialidades dos sistemas de informação em gerar mudanças (Rodrigues, 1988; Laudon e Laudon, 1999; Torkzadeh e Doll, 1999), outros questionam a obviedade dos impactos que esta tecnologia pode causar (Harris, 2001; Dos Santos e Sussman, 2000). Mesmo que a influência da tecnologia de informação nas organizações seja objeto de discussões, é inegável a importância que essa tecnologia ocupa na sociedade atual.

Há uma série de terminologias para designar o que, basicamente, tem o mesmo significado: microeletrônica, automação, processamento de dados, informática, engenharia da informação, sistemas de informação.

No presente estudo, é utilizada a expressão “Tecnologia de Informação” (TI) que, de acordo com Laudon e Laudon:

(...) representa um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação, com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação e o processo decisório em empresas e outras organizações. (LAUDON E LAUDON, 1999, p. 30)

Para Walton (1994) e Stair (1998), entende-se por tecnologia de informação um conjunto de tecnologias em microeletrônica, computação (*software e hardware*), telecomunicações, radiodifusão e optoeletrônica, podendo, ainda, ser classificada como tecnologia da comunicação, tecnologia de processamento, entre outras.

Segundo Rezende e Abreu (2000), os componentes que fundamentam essa tecnologia estão dispostos em quatro grupos:

- o *hardware* e seus dispositivos periféricos;
- o *software* e seus recursos;
- a gestão de dados e informações;
- os sistemas de telecomunicações.

O primeiro componente, o *hardware*, representa os ativos físicos de um sistema de informação, dentre os quais, pode-se citar o computador e seus periféricos – *scanners*, leitoras óticas, equipamentos de fax, impressoras, copiadoras, multimídia.

O segundo componente, o *software*, segundo Laudon e Laudon (1999), designa as instruções detalhadas que controlam a operação do *hardware* do computador. Esse elemento da TI apresenta três funções principais:

- desenvolver as ferramentas para aplicar o *hardware* do computador na resolução de problemas;
- possibilitar que uma organização gerencie seus recursos computacionais;
- servir como intermediário entre a organização e suas informações armazenadas.

A gestão dos dados e informações, terceiro componente da TI, compreende as atividades de guarda e recuperação de dados, cuja finalidade é a produção de informações oportunas e precisas (REZENDE e ABREU, 2000).

Os sistemas de telecomunicações, quarto componente da TI, são responsáveis pelo estabelecimento de interfaces entre o emissor e o receptor, através do encaminhamento de mensagens pelas vias mais eficientes (REZENDE e ABREU, 2000).

As aplicações de telecomunicações são, segundo Laudon e Laudon (1999), um fator essencial para interligar pessoas, fábricas, lojas e escritórios em diferentes localidades, melhorando a eficácia organizacional, e criando novos produtos e serviços.

Os principais motivos do investimento em TI são tempo e custo, ou seja, redução de tempo para realizar as operações a um custo mais baixo. Tapscott (1997) também aborda os impactos da TI, colocando ênfase, principalmente, nas questões de aumento de



produtividade e eficiência organizacional. Brito e Antonialli (1997) informam que outro aspecto relevante, é que a TI está sendo utilizada tanto para alcançar objetivos estratégicos como para objetivos operacionais.

Conforme Tapscott (1997, p. 84), a promessa da nova tecnologia para as organizações e para a sociedade está relacionada, basicamente, com o triângulo das tecnologias convergentes: comunicações, computação e conteúdo. Além disso, estão ocorrendo mudanças na maneira de conduzir os negócios e na própria natureza das organizações, demonstrando que “estamos saindo de uma economia baseada na firma para uma baseada em redes”.

A tecnologia de informação torna-se, pois, elemento crucial na *sociedade da informação* por possuir a capacidade de aumentar o volume, a velocidade e a acurácia na troca de dados. Para melhor entender os impactos da tecnologia de informação sobre a estrutura organizacional, os pesquisadores vêm medindo sua influência à luz de uma variedade de fatores, dentre eles: produtividade, relações e organização do trabalho.

A partir do levantamento de diversos temas e das diferentes abordagens de análise do impacto da TI sobre as organizações, destaca-se, nesta pesquisa, a importância de se considerar o constante e elevado crescimento dessa tecnologia de ponta e a celeridade da expansão de seu uso. Rodrigues *et al.* (1988, p.364) corrobora essa idéia, atestando que: “A diversidade de aplicações e a difusão da informática vêm se processando com uma rapidez tal, que mal há tempo para a sociedade entender o seu uso, e desenvolver normas para sua aplicação”.

Para Zuboff (1994), a tecnologia de informação atual é caracterizada por uma dualidade fundamental. Em primeiro lugar, ela pode ser utilizada para automatizar operações, com o objetivo de substituir o esforço e a qualificação humanos por uma tecnologia que permita que os mesmos processos sejam executados a um custo menor, com mais controle, continuidade e agilidade. A autora cita, como exemplo, a robotização das fábricas pela substituição da mão-de-obra humana com mais eficiência. O segundo papel desempenhado pela tecnologia é o da informatização. Neste caso, ocorre a geração de uma nova informação, utilizada para aperfeiçoar o próprio sistema.

A automatização está associada ao modelo industrial, permitindo uma melhoria contínua dos processos e uma maior eficiência dos procedimentos já conhecidos e adotados. A informatização, segunda função da tecnologia, está relacionada com o modelo

informacional. É possível comparar sistemas distintos e a conseqüente geração de uma nova informação.

Como argumenta Zuboff (1994), as duas funções da tecnologia podem levar a caminhos divergentes. Uma organização que enfatiza a estratégia da automação concentra-se na máquina inteligente. Neste modelo, os atores organizacionais trabalham de forma automatizada, executando trabalhos rotineiros e mecânicos.

Já a estratégia informatizante reconhece o valor e a função da máquina inteligente. Os procedimentos são automatizados, e, através das informações geradas, novas soluções e idéias podem surgir. Assim, a função informatizadora da tecnologia vai além da automação, gerando informações novas que permitem questionar o sistema, o que pode ser importante para a empresa.

O tipo de tecnologia utilizada por uma empresa, portanto, não define, por si só, se a organização é “mecânica” ou “informacional”. As formas como os indivíduos se apropriam das ferramentas tecnológicas e atribuem um sentido a elas, é que permitirá o seu uso dentro de uma função automatizadora ou dentro de um paradigma mais amplo de informatização.

Zuboff (1988) ainda argumenta que as organizações atuais gastam boa parte do tempo trocando e discutindo dados e informações. E como a informação passa a ser importante, quando compartilhada com outras pessoas, nesse caso, uma das possíveis conseqüências da implementação de novas tecnologias seria a liberação das pessoas para atividades em que utilizam mais suas capacidades intelectuais.

Outras contribuições surgem, no sentido de analisar as mudanças ocorridas nas empresas em virtude do uso das tecnologias. Embora, na atualidade, as técnicas de administração preconizem a participação dos trabalhadores, e baseiem-se no chamado “comprometimento”, a organização do trabalho, em sua essência, não chega a ser alterada. Observa-se a permanência do controle sobre os trabalhadores, através da utilização de mecanismos mais sutis, o que caracteriza o “Sinóptico Virtual”.

De acordo com Heloani (1994, p. 94), estes mecanismos de controle podem se caracterizar como uma “dominação a partir do inconsciente”. No ambiente de trabalho informatizado e automatizado, o controle sobre o trabalhador se atualiza, passando a ser realizado pelas máquinas, que controlam os seus operadores através dos resultados atingidos, eliminando, portanto, a necessidade dos supervisores.

Alguns autores contribuem para a compreensão da passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle (Deleuze, 1998; Foucault, 1997) ou da

modernidade sólida para a modernidade líquida (Bauman, 2001). Deleuze (1998) refere-se à sociedade contemporânea na perspectiva de um controle que não mais se restringe ao confinamento, tal como evidenciado por Foucault (1997) em sua obra “Vigiar e Punir”, mas que se expande de modo contínuo e a “céu aberto”.

Os novos modos de controle contribuem para conduzir o sujeito da sociedade disciplinar vigente nos séculos XVIII e XIX, com apogeu no início do século XX, para a sociedade de controle, a partir da Segunda Guerra Mundial.

Nesta sociedade disciplinar, segundo Foucault (1997) e Deleuze (1998), observava-se uma organização rígida dos meios de confinamento, que tinham por objetivo uma distribuição do espaço e uma ordenação do tempo. Já na sociedade de controle, observa-se uma maior fluidez e mobilidade, o que faz com que os controles se tornem mais sutis, numa extensão ilimitada que expressa novos modos de educar, de trabalhar e de ser.

A sociedade disciplinar inaugurou a adoção de um modelo Panóptico, que permite o “ver sem ser visto” e “sentir-se vigiado sem saber de onde, como ou por quem”. Já na sociedade de controle, as pessoas serem “vigiadas” independe de sua imobilidade no espaço, pois se pode contar, atualmente, dentre outros recursos, com o controle da tecnologia GPS, que extrapola os limites espaciais.

Ao contrário do Panóptico, o GPS é um veículo de mobilidade que controla os indivíduos independentemente de sua localização. Já o “Panóptico forçava as pessoas à posição em que podiam ser vigiadas”, leciona Bauman (1999, p. 60), e seus efeitos consistiam na imobilização dos sujeitos, uma vez que a vigilância estava lá para barrar a fuga ou, pelo menos, para impedir movimentos autônomos.

O desenvolvimento de novas tecnologias cria, pois, o mecanismo de poder denominado Sinóptico. Desta forma, enquanto o Panóptico tinha relação com a imobilidade, o Sinóptico pode ser relacionado à mobilidade. Segundo Bauman (1999, p. 60): “O Sinóptico não precisa de coerção – ele seduz as pessoas à vigilância”. Desta forma, conforme Deleuze e Guattari:

A sociedade de controle passa, assim, a potencializar a invisibilidade do poder que se dilui com as fronteiras tênues e com as redes flexíveis, despertando uma sensação de aparente liberdade como se o corpo, o ritmo, o desejo não se submetesse a uma modulação contínua, proveniente de um olho central computador que varre todos os raios. (DELEUZE e GUATTARI, 1999, p. 87)

A utilização de tecnologias permite uma forma de dominação sutil, de controle abstrato, favorecendo o sentimento individual de culpa em relação a qualquer dificuldade, doença e sofrimento no trabalho, dificultando, conseqüentemente, as mobilizações

coletivas de defesa. Um exemplo disso é o controle informatizado e os circuitos internos, que utilizam tecnologias atuais, reforçando a existência do controle exercido pelas empresas sobre os trabalhadores. A tecnologia GPS é mais uma forma de prática do controle nas organizações.

O paradigma tecnológico atual, para Salermo (1992), se expressa através de características tais como automação flexível, informática, novos materiais, novos processos, biotecnologia e engenharia genética, química fina, mecânica fina, além de eletrônica de produtos.

Ainda segundo o autor, contrariando a mecanização, que consistia em substituir a força animal pela força da máquina, a automação flexível se expressa pelo acoplamento das máquinas com os computadores e a informática. Isso permite uma modificação das seqüências das operações por meio de programas de computadores que controlam o movimento ou as funções do ambiente de trabalho.

O controle “programável” dos equipamentos é uma forma de controle de informações no fluxo de produção, possibilitando a profunda modificação na forma de trabalho e no controle das atividades desenvolvidas.

Coriat (1988) faz uma análise das diversas formas de tecnologia, retratando a microeletrônica no ambiente fabril. O objetivo principal é o de minimizar o tempo gasto na execução de quaisquer atividades, além de ampliar, através do uso de meios eletrônicos, o controle exercido sobre o processo produtivo, sobre os agentes de produção e, também, sobre o ser humano. Desta forma, observa-se que a introdução de novas tecnologias intensifica o controle exercido sobre os processos produtivos e sobre a força de trabalho.

Pagés (1993) argumenta que a automação permite colocar no computador todas as informações que se recolhem das pessoas: suas aptidões, suas qualidades, suas fraquezas, suas faltas, suas mudanças, sua história profissional e pessoal, etc. Isso faz com que o capital exerça um maior controle sobre o trabalhador, já que possui suas informações pessoais, podendo, assim, manipular e reprimir todos os comportamentos e atitudes que venham de encontro ao seu interesse.

Rodrigues (1988) argumenta que a difusão da informática faz com que o controle gerencial seja exercido sem a necessidade de relações diretas com os subordinados. Observa-se, assim, que as informações sobre o desempenho profissional e pessoal dos empregados são coletadas e tratadas nos terminais de computadores a qualquer tempo. Neste contexto, os trabalhadores são constantemente fiscalizados.

Do exposto, constata-se que as inovações tecnológicas incorporadas no controle organizacional objetivam, principalmente, maximizar os fatores de produção, bem como restabelecer o controle do capital sobre o trabalho. Neste contexto, o controle afasta-se do tipo tradicional, enquanto a atividade pertinente a supervisores e chefes de equipe assume o componente tecnológico, passando a permear toda a equipe que se auto-regula.

## **2.7 A Tecnologia GPS**

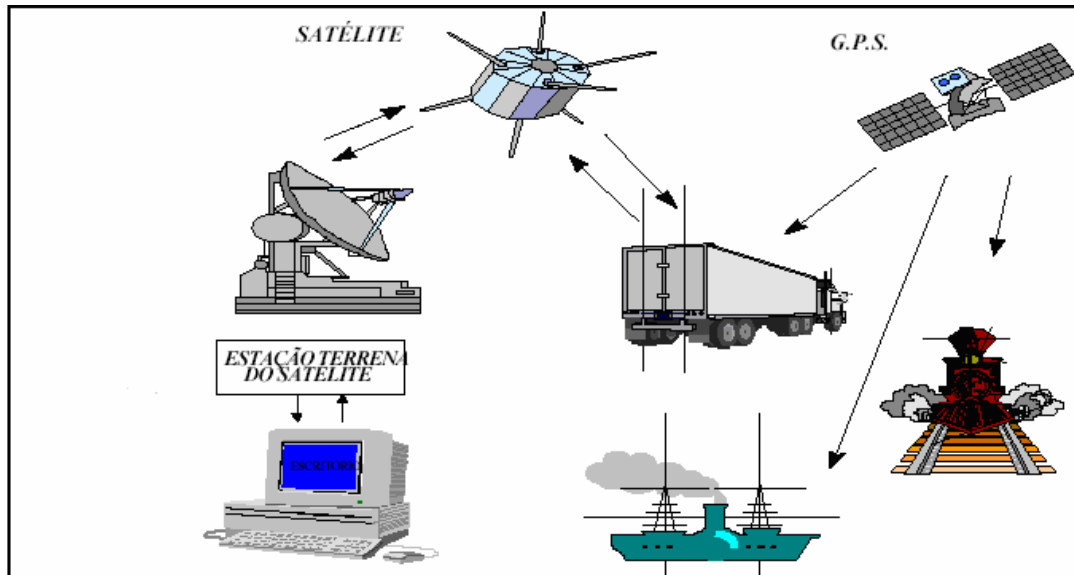
Como se sabe, o desenvolvimento tecnológico propiciou o surgimento de novas tecnologias e ferramentas, e equipamentos de alta precisão, tais como: rastreamento por satélites, *Global Positioning System* (GPS), radares, instrumento ótico para fotos via satélite, dentre outros, capazes de fornecer informações instantâneas e preciosas.

Reis (1997, p. 31) atribui aos sistemas de rastreamento por satélite, três funções básicas:

- a comunicação entre a estação de controle e os veículos;
- a localização on-line de veículos;
- o controle da frota em relação a nível de combustível, velocidade do veículo, temperatura do compartimento de cargas, fechamento de portas, presença de caronas, entre outros.

Dessa forma, para que os veículos sejam rastreados por satélite, torna-se necessária, inicialmente, a coleta de sua posição através do Sistema de Posicionamento Global (*Global Positioning System*). A partir daí, as coordenadas devem ser transmitidas para um satélite de comunicação para, em seguida, serem transferidas para uma estação terrestre responsável por encaminhar informações sobre o objeto / veículo ao usuário (FIG. 1).

**FIGURA 5**  
**Funcionamento de sistemas de rastreamento por satélite**



Fonte: Adaptado de Lopez (1996)

Segundo Sá (2000), o GPS foi concebido em 1960 pelo Departamento de Defesa dos EUA, como um sistema de rastreamento de satélites para fins militares. O sistema é descrito por Segantine (1998) e Sá (2000) como sendo formado por uma constelação de 24 satélites, distribuídos em 6 planos orbitais distintos. Isso permite monitorar qualquer ponto, em qualquer lugar do planeta, através de coordenadas geográficas emitidas por um sistema de satélites.

A idéia central do GPS, de acordo com FRIEDMAN (2004, pg. 24), “é oferecer a posição instantânea, bem como a velocidade e o horário de um ponto qualquer sobre a superfície terrestre ou bem próxima a ela, num referencial tridimensional”.

Desde seu lançamento, o número de aplicações do sistema GPS vem crescendo, passando a ser utilizado para realizar, nas mais diversas áreas, funções como: levantamentos topográficos, cartográficos e de navegação; ferramenta de auxílio em estudos geodésicos por sua característica de precisão; suporte de monitoramento nos esportes radicais; gerenciamento e controle de frotas e veículos.

Com a proposta de buscar a qualidade pelo investimento em TI, o setor de transporte de cargas, alvo de pesquisa de campo nesse estudo científico, optou pelo gerenciamento de suas frotas por sistemas de rastreamento por satélite, através da

utilização do sistema GPS, aliando aplicações de logísticas modernas e de segurança aos serviços prestados pelas empresas.

Para atender à exigência de modernização do setor de transporte rodoviário de carga, as empresas passaram, então, a fazer uso de um sofisticado aparato tecnológico, de forma a garantir, por um controle permanente e competente, a segurança dos produtos transportados. Buscando essa garantia de qualidade, a empresa estudada – TRANSASEC – é uma das pioneiras na utilização do sistema GPS para monitoramento e gerenciamento de risco de sua frota de carretas. O sistema utilizado é o Autotrak – produzido pela empresa de mesmo nome, pioneira, no Brasil, na fabricação de equipamentos de rastreamento e monitoramento de frotas via satélite<sup>17</sup>. Recurso tão competente vem sendo denominado “Panóptico Virtual” – uma referência à tecnologia de controle utilizada no século XVIII.

---

<sup>17</sup> <http://www.autotrak.com.br>

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo incorporou dois tipos de pesquisa: bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica explorou a teoria sobre o objeto de estudo: o “Panóptico Virtual” e o impacto das tecnologias de informação no controle gerencial, embasando o Referencial Teórico. A pesquisa de campo, por sua vez, foi subdividida em duas fases. A fase preliminar constou de um levantamento de informações e dados estatísticos sobre o setor de transporte de carga no Brasil, uma vez que a empresa escolhida como campo de estudo pertence a este setor. Nessa perspectiva, considerou-se fundamental fazer a sua contextualização com vistas a possibilitar um melhor entendimento das medidas de controle sobre os empregados, adotadas pela organização como medida de segurança. A fase secundária constou de entrevistas com os sujeitos da pesquisa, visando a compreensão do referido controle e dominação, caracterizando, pois, a presença do “Panóptico Virtual” no espaço organizacional.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza do estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, a qual, segundo Patton<sup>18</sup> (1986 *apud* Alves-Mazzotti e Gewandsznajder, 1999) possui com principal característica seguir a tradição “compreensiva” ou interpretativa. Isto significa que essas pesquisas partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado.

Para Rey (2002, p.131), a pesquisa qualitativa se caracteriza por sua orientação abrangente, não simplificadora: “tudo o que apareça no curso do estudo procura-se integrar em sua relação com o estudado”.

Como campo de estudo foi escolhido a empresa TRANSASEC por se ajustar ao tipo de problema a ser retratado nesta dissertação. Esta escolha se deu, especialmente, porque esse tipo de pesquisa, de acordo com Demo (1987), ultrapassa uma visão relativamente simples, superficial e estética, para buscar e alcançar a essência do que está

---

<sup>18</sup> PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation methods*. 7. ed. Beverly Hills: Sage Publications, 1986, p. 131.



sendo questionado, as causas de sua existência e suas relações, considerando a amplitude do sujeito como ser social e histórico.

Quanto aos fins da investigação, o estudo classifica-se como descritivo (Vergara, 1998), uma vez que possibilita a compreensão do fenômeno em sua totalidade. Segundo Goulart (2002, p.162), a “pesquisa descritiva tem como meta primordial, a descrição das características de determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. O foco essencial da pesquisa descritiva, na visão de Triviños (1987, p. 110), reside no desejo de conhecer o objeto estudado, suas características, seus atores e seus problemas. Exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, possibilitando evidenciar fatos e fenômenos de determinada realidade.

Segundo Vergara (1998, p. 44), “a investigação descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Nesses estudos, a exploração e descrição dos fenômenos observados poderão fazer surgir novas e importantes concepções ainda não verificadas, chamando a atenção para novos estudos científicos.

A metodologia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, apoiado numa abordagem qualitativa, uma vez considerado que “o caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo”, conforme leciona Ludke e André, (1986, p.17), e enfatiza Vergara, ao explicar que tal procedimento:

É o circunscrito a uma pessoa ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem um caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. (VERGARA, 1998, p. 47)

O estudo de caso começa como um plano muito incipiente, que vai se delineando mais claramente à medida que a investigação se desenvolve. Pode ter origem no exame da literatura pertinente, pode ser fruto de observações e depoimentos feitos por especialistas sobre o problema, pode surgir de um contato inicial com a documentação existente e com as pessoas ligadas ao fenômeno estudado, ou pode derivar de especulações baseadas na experiência pessoal do pesquisador (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p.21).

Segundo Yin (2001, p. 20-21), o estudo de caso “contribui de forma inigualável para a compreensão que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Uma vez que seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão, ele não precisa conter uma interpretação completa ou acurada. Com base nesse elemento simplificador, o estudo de caso foi utilizado nesta pesquisa, para entender a aplicabilidade

das Tecnologias de Informação na realidade da empresa estudada e desvelar a forma como estas são utilizadas como ferramenta de controle gerencial.

No que se refere à amostra, optou-se pela utilização da amostra do tipo não-probabilística, denominada amostra intencional. O critério definido para escolha dos sujeitos da investigação levou em conta o fato de os entrevistados estarem envolvidos com o sistema de monitoramento da frota, o GPS. A amostra foi intencional, visto que a escolha dos participantes possuía características que definem a população, assegurando a presença do sujeito-tipo. De acordo com Richardson (1999, p.161), “entende-se por sujeitos-tipos aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população”. É importante ressaltar, também, o critério de acessibilidade, ou seja, disponibilidade e abertura por parte da empresa para a execução da pesquisa. Nesse contexto, a escolha dos entrevistados deu-se pela disponibilidade que os mesmos tiveram em ceder entrevista durante seu período de trabalho, conforme permissão, por meio de visitas à empresa, apontadas na amostra do estudo, utilizando-se, para isso, um roteiro de questões abertas referentes às características particulares da organização.

No que se refere ao tamanho da amostra, levou-se em consideração a qualidade das informações coletadas. Assim, a amostra foi considerada satisfatória, no momento em que novas informações não mais surgiram e o conteúdo passou a tornar-se repetitivo, o que se enquadra no critério de saturação descrito por Minayo (1994).

Os sujeitos da pesquisa foram trabalhadores de transporte rodoviário de carga da empresa TRANSASEC, diretamente envolvidos com a tecnologia GPS, quais sejam: motoristas, Supervisor dos Motoristas, Supervisor do Sistema de Rastreamento, Gerente do Gerenciamento de Risco, Gerente de Tecnologia da Informação.

## **3.2 Coleta de Dados**

Os dados foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os sujeitos da investigação em seus horários e trabalho e mediante autorização prévia. A entrevista semi-estruturada, segundo Triviños (1987) é conhecida como um dos principais meios, ou procedimentos, para a coleta de dados e informações na pesquisa qualitativa, e se caracteriza por um conjunto de perguntas ou questões estabelecidas num roteiro flexível, em torno de um ou mais assuntos do interesse de uma pesquisa para elucidação do seu

objeto. Ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, a entrevista semi-estruturada oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo. O informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1984, p.136).

Também foi utilizada como fonte de dados primários a observação não-participante, como um recurso complementar na apreensão da realidade empírica dos sujeitos da pesquisa no local de trabalho.

Com relação aos dados secundários, estes foram obtidos por meio de fontes internas (pesquisa documental nos arquivos da empresa, os registros internos, regulamentos, normas, cartas, memorandos) e de fontes externas (pesquisa bibliográfica em livros, dissertações e teses, revistas especializadas no setor, jornais da categoria, *sites* da Internet etc).

A coleta de dados foi realizada em etapas distintas. Num primeiro momento, foi feito um contato com a gerência de Recursos Humanos, para que esta determinasse, de acordo com o objetivo da pesquisa, uma pessoa para acompanhar e auxiliar a pesquisadora, no que fosse necessário durante todo o processo. Um funcionário ficou a disposição, fornecendo apoio nas etapas seguintes, sendo responsável pela apresentação da pesquisadora a todos os entrevistados.

No segundo momento, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com quinze empregados, agendadas sem seguir um cronograma pré-estabelecido. Era explicado a todo entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, bem como a importância de sua participação na concretização do estudo proposto. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos sujeitos da pesquisa.

O roteiro de entrevista consistiu de questões comuns, abertas, baseadas nos objetivos específicos, bem como em outros aspectos de interesse da dissertação. Foram construídos roteiros distintos, levando-se em consideração o nível hierárquico: Gerentes, Supervisores e Motoristas. As entrevistas foram realizadas nos meses de março e abril de 2004, na própria empresa, durante o horário de trabalho. Em seguida, foi realizada a transcrição das entrevistas.

Com o objetivo de preservar a identidade dos entrevistados, na apresentação dos resultados da pesquisa os motoristas estão indicados como M1, M2, e assim sucessivamente, já que foram entrevistados 11 motoristas; os supervisores como S1, S2; e os Gerentes como G1, G2, sucessivamente.

### **3.3 Tratamento e Análise dos Dados**

Os dados primários foram analisados por meio da utilização da técnica de análise de conteúdo, a qual é caracterizada por Trivínos como:

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obterem indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção das mensagens. (TRIVIÑOS, 1987, p. 160)

Na análise dos dados primários foram seguidas as orientações de Trivínos (1987), em três etapas: a pré-análise, que consistiu na organização de todo o material; a descrição analítica, na qual o material documental foi submetido a um estudo aprofundado orientado pelas questões e referências teóricas; e a interpretação referencial, através da qual se buscou desvendar o conteúdo dos dados levantados.

A técnica utilizada foi a análise categorial, que consiste em operações de desmembramento do texto em categorias, e visa descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis, e não, com a sua dinâmica e organização.

## 4 MATERIAL DA PESQUISA DE CAMPO

### 4.1 Informações sobre o Setor de Transporte

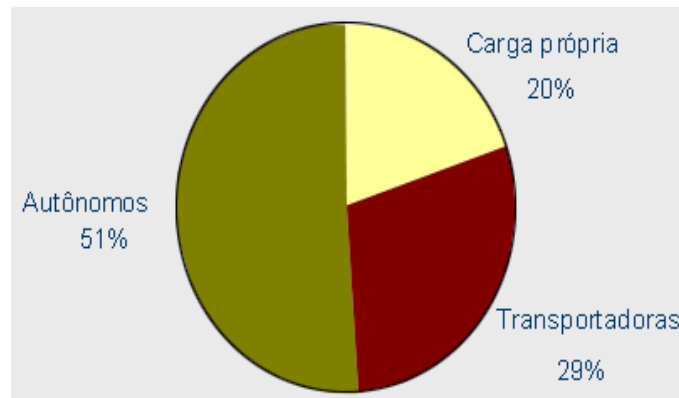
#### 4.1.1 O transporte de cargas no Brasil

Os últimos 41 anos foram marcados por profundas transformações no setor de transporte de cargas. Uma delas foi a predominância da tendência de profissionalização da atividade, refletida no aumento do peso das empresas de transportes e na perda de importância do transporte de carga própria.

De acordo com pesquisas recentes, enquanto os autônomos respondem por 51% da movimentação do setor e as transportadoras movimentam 29%, restam apenas 20% para as empresas de carga própria (GRAF. 1).

**GRÁFICO 1**

**Atual cenário do setor de transporte de carga**



Fonte: Truk Consultoria em Transporte (CEL-COOPEAD-UFRJ, 2002)

Para Faria (2000), no mercado competitivo contemporâneo, as empresas transportadoras de carga têm que fazer o transporte ser visto como um serviço logístico, uma vez que, atualmente, o cliente exige muito mais que a simples transferência física de sua mercadoria, pois precisa de rapidez, confiabilidade, preços baixos, cumprimento de prazos, economia nas suas atividades, parceiros de trabalho que compreendam suas necessidades empresariais e que com eles se identifiquem.

A esse respeito, Harvey (1994) comenta que o sistema de transporte no Brasil constitui importante elo entre a produção e o mercado consumidor. É um setor estratégico para o escoamento da riqueza nacional, para o desenvolvimento sócio-econômico e para a integração político-administrativa. A TAB. 1 demonstra a participação do setor de transportes na economia brasileira.

**TABELA 1**

<b>PARTICIPAÇÃO DO SETOR DE TRANSPORTES NA ECONOMIA BRASILEIRA</b>	
<i>Valor adicionado pelo setor de transportes no PIB (%)</i>	<b>4,4%<sup>1</sup></b>
<i>Valor adicionado pelo setor de transportes no PIB (R\$)</i>	<b>R\$ 42 bilhões<sup>1</sup></b>
<i>Empregos diretos gerados</i>	<b>1,2 milhões<sup>2</sup></b>
<i>Total de carga movimentada por ano (em TKU)</i>	<b>746 bilhões<sup>3</sup></b>

<sup>1</sup> Fonte: Balanço Energético Nacional - 2000/MME (dados de 1999) e IBGE

<sup>2</sup> Fonte: Pesquisa Anual de Serviços – IBGE (dados de 1999)

<sup>3</sup> Fonte: Anuário Estatístico 2001– Geipot (dados do ano 2000)

Como se pode constatar, a dimensão econômica torna-se fundamental medida de produtividade do setor, ressaltando-se, ainda, que o transporte economicamente eficiente gera valor para o desenvolvimento interno e externo de um país.

Neste sentido, segundo dados publicados pela Gazeta Mercantil (2004)<sup>19</sup>, o transporte de cargas ocupa lugar de destaque na economia nacional, por faturar mais de R\$ 40 bilhões, e movimentar 2/3 do total de carga do País. Por outro lado, também se destaca por ser palco de várias greves e impasses, quase sempre com um motivo comum: o valor do frete. Isso acontece em virtude do alto grau de diversificação dos tipos de operação do setor, que congrega mais de 350 mil transportadores autônomos, 12 mil empresas transportadoras e 50 mil transportadores de carga própria.

A greve dos caminhoneiros autônomos, realizada em agosto de 1999, serviu para comprovar o que outras várias paralisações de trabalhadores dos portos nacionais já apontavam: se o sistema de transporte brasileiro for interrompido, mesmo que por algumas horas, as mercadorias não transitam, a economia é abalada, e a segurança do País pode ser colocada em risco.

<sup>19</sup> Jornal Gazeta Mercantil, São Paulo, 4 mar. 2004.

Em Minas Gerais, existem cerca de 1.500 empresas de transporte rodoviário de carga, que oferecem 30 mil empregos diretos. O setor é responsável por 4% do Produto Interno Bruto [PIB], com uma frota de 12 mil veículos. Cerca de 60% do transporte em Minas Gerais são feitos por rodovias, constituindo-se, principalmente, dos produtos industrializados, da safra agrícola e do abastecimento do mercado atacadista, conforme dados da Confederação Nacional dos Transportes [CNT] (2004).

Ainda segundo dados da CNT (2004), os estados de São Paulo (23,6%), Rio Grande do Sul (19,9%), Santa Catarina (17,1%), Paraná (13,4%) e Minas Gerais (13,0%) concentram 87,0% das microempresas do transporte. As pequenas empresas apresentam maior concentração nos estados de São Paulo (29,2%), Minas Gerais (15,7%), Paraná (13,0%) e Rio Grande do Sul (10,8%). Os estados de São Paulo (30,4%), Rio Grande do Sul (15,2%), Paraná (13,0%), Rio de Janeiro (13,0%) e Minas Gerais (10,9%) registram maior frequência de empresas de médio porte. As grandes empresas estão localizadas majoritariamente em São Paulo (36,6%), Paraná (14,6%), Minas Gerais (12,2%) e no Rio Grande do Sul (12,2%)

Cabe ressaltar que, normalmente, as empresas transportam mais de um tipo de carga. Os graneis sólidos são o principal produto transportado pelas micro (47,4%), pequenas (31,4%) e médias (31,1%) empresas. O principal produto na pauta de transporte das grandes empresas é o grupo de cargas fracionadas, que se refere à divisão especializada em entregas a hipermercados e atacadistas (32,5%), conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (1999) e do Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes [GEIPOT] (2000), apresentados pela CNT (2004).

A produtividade do transporte de carga no Brasil, medida a partir da quantidade de toneladas por quilômetro útil e produzida por mão-de-obra empregada no setor, é de apenas 22% daquela apresentada no sistema norte-americano.

#### **4.1.2 O modal rodoviário brasileiro**

Responsável por 60,5% das toneladas movimentadas no país, segundo dados da CNT (2004), o Transporte Rodoviário de Cargas [TRC] é composto por 9.598 Empresas de Transporte de Cargas [ETC], com mais de cinco funcionários; 402 mil Transportadores Autônomos [TA] e 50 mil Empresas de Carga Própria [ECP].

Segundo dados do IBGE (2001), provavelmente subestimados, em 2001, a receita das ETC alcançou R\$ 21,4 bilhões. Isso corresponde à cerca de 1,6% do PIB. No mesmo ano, a receita do setor de transportes, como um todo (carga e passageiros em todos os modais), atingiu R\$ 74,7 bilhões, ou seja, cerca de 6,5% do PIB. Além de serem responsáveis por 30% da receita do setor de transportes, as empresas de transporte rodoviário de cargas geram cerca de 689 mil empregos diretos (CNT, 2004).

Para realizar tal movimentação, o setor utiliza uma frota estimada pelo GEIPOT em 1,8 milhão (existem estimativas inferiores, na faixa de 1,2 milhão) de veículos. Deste total, a Pesquisa Truk<sup>20</sup>, realizada em 2004, estima que apenas pouco mais de 800 mil caminhões estão nas rodovias. Dos veículos rodoviários, cerca de 50% são operados pelos TA, 29% pelas ETC e 21% pelas ECP.

Estes caminhões circulam por uma malha total de 1,6 milhão de quilômetros, dos quais 165 mil (cerca de 10%, apenas) são asfaltados, respondendo pela maior parte do consumo de quase 40 milhões de metros cúbicos de óleo diesel por ano.

O TRC enfrenta graves problemas estruturais capazes de comprometer não apenas sua saúde financeira e sua sabida eficiência operacional, como também o crescimento e o desenvolvimento econômico e social do país. Isto está relacionado a fatores de toda ordem, incluindo, o de controle, já que dependente das TI. Exatamente por questões de ordem econômica, é que, segundo o CNT, as microempresas do setor apresentam o menor nível de informatização da atividade.

A aplicação da informática dentro das empresas está fortemente centrada na área administrativa / financeira e no controle da frota. A Internet ainda é pouco utilizada como instrumento de divulgação das atividades empresariais. O principal motivo para esta situação adversa é a indisponibilidade de linhas de crédito específicas para o investimento em tecnologia e capacitação profissional das empresas do setor. Tais questões têm produzido um impacto direto na capacidade de competição e na eficiência da atividade.

A utilização das TI neste setor pode ser classificada em quatro grupos principais: controle de frota, roteirizadores, auditoria de frete e análise de transporte. Mas, de acordo com pesquisas da CNT (2002), somente 5% das empresas de transporte rodoviário de carga utilizam roteirizadores para a definição de suas rotas. A informatização total do controle de frotas é apresentada em 46,8% das empresas. Os principais objetivos desses serviços são:

---

<sup>20</sup> Realizada pela empresa Truk Consultoria em Transporte.

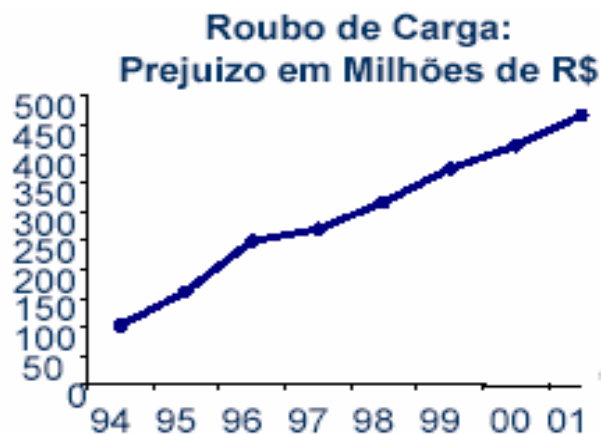


- acompanhamento de pedidos de coleta, transporte e entrega de mercadoria – a informação sobre o status de cada encomenda feita a um transportador ou fornecedor/parceiro é de suma importância para o planejamento logístico e para a programação de suas atividades;
- rastreamento dos veículos via satélites de posicionamento global (GPS), e disponibilização do posicionamento na Internet – o rastreamento de veículos via satélite já oferecido há vários anos, por diversas empresas no mercado, visando especialmente a segurança das cargas e dos veículos rodoviários.

Segundo recente estudo do Centro de Estudos em Logística [CEL-COPPEAD] (2003), existem fortes evidências de que o Brasil vem desperdiçando, anualmente, dezenas de bilhões de reais em consequência do grande número de acidentes, da ação da indústria do roubo de cargas, da ausência de regulação, da insuficiência de investimentos, das ineficiências operacionais, do elevado consumo de combustível e do uso inadequado e não integrado dos meios de transportes. Some-se a essas causas o custo em vidas humanas e ferimentos causados pelos acidentes e pelo aumento da violência nas estradas.

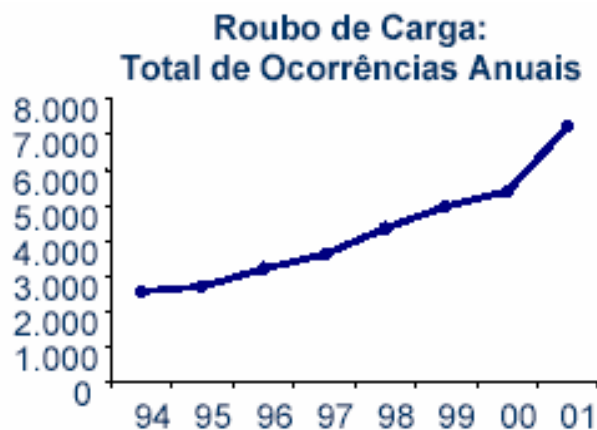
O crescente aumento do roubo de cargas nas rodovias brasileiras é um dos aspectos que tem levado as empresas a investirem em sistemas de rastreamento de veículos. O levantamento realizado pelo Centro de Estudos em Logística do COPPEAD (2002) demonstra essa situação. Foram identificados o número de ocorrências anuais e o prejuízo em milhões, relacionados com o roubo de cargas seguradas, conforme os GRAF. 2 e 3.

**GRÁFICO 2**



Fonte: Pamcary [baseado em estatísticas de cargas seguradas] (CNT, 2002)

**GRÁFICO 3**



Fonte: Pamcary (baseado em estatísticas de cargas seguradas)

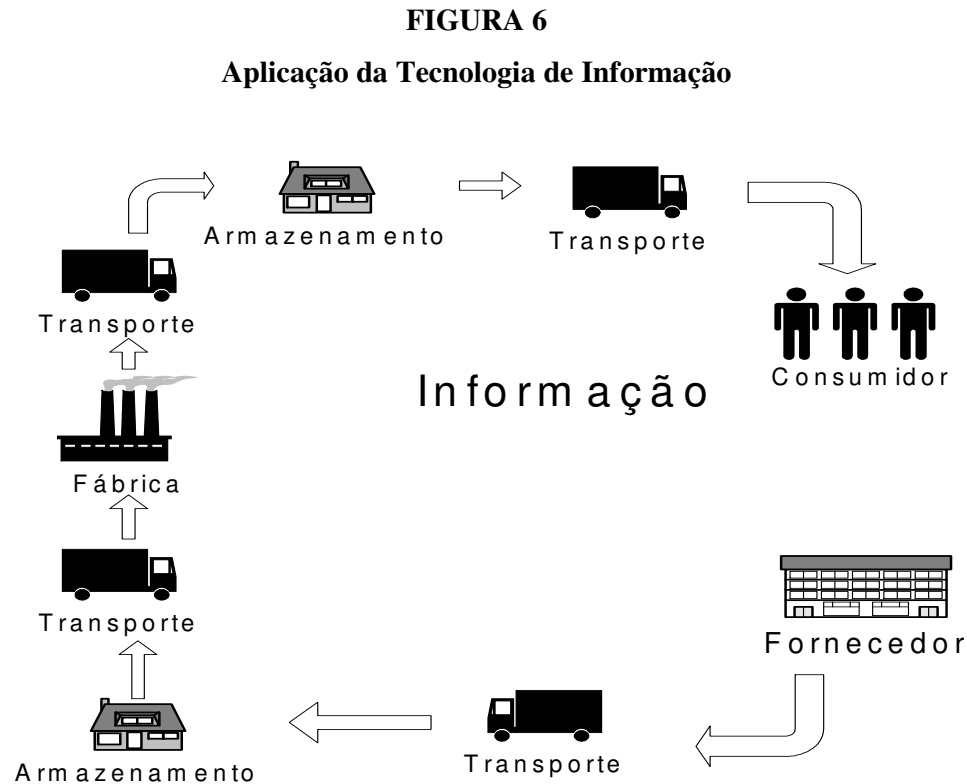
Os dados apresentados são alarmantes, se se considerar o papel fundamental do setor de transporte no desenvolvimento de qualquer sociedade organizada. Mais do que um setor econômico gerador de emprego e renda expressivos, o transporte é um serviço básico que viabiliza os demais setores da economia, produzindo efeitos externos positivos para a economia e para a sociedade como um todo, quando bem assistido pelos órgãos governamentais e administrado com competência. Investir na modernização do transporte é apostar na prosperidade, no progresso e no desenvolvimento do país.

#### **4.1.3 Capacitação tecnológica da TRANSASEC**

Com sede em Minas Gerais, a TRANSASEC atende a todo o território nacional, utilizando uma das mais modernas estruturas de rastreamento de cargas do mercado brasileiro. O desenvolvimento e o gerenciamento de soluções de transporte, envolvendo as modalidades rodoviária, ferroviária e marítima, têm importante papel nos serviços prestados pela empresa, que é especializada em logística e está posicionada entre as dez maiores operadoras de logística do Brasil.

Trabalhando com sistemas de controle totalmente informatizados e integrados, o que garante agilidade nos processos administrativos e operacionais, a TRANSASEC agregou um diferencial importante em seus serviços, ao desenvolver um sistema pioneiro e exclusivo de monitoramento e gerenciamento de cargas.

Assim, um dos fatores mais relevantes no desenvolvimento dos processos administrativos da TRANSASEC é a aplicação das TI, o que lhe proporciona um grande aumento de eficiência e eficácia. Estes sistemas abrangem todas as ferramentas que a tecnologia disponibiliza para o controle e gerenciamento do fluxo de informação de uma organização, conforme demonstrado por BALLOU, (2001), na FIG. 6:



Fonte: Adaptação de BALLOU (2001, p. 26)

As TI possibilitam agilidade nos processos administrativos e operacionais e controle no atendimento, viabilizando ganhos de produtividade e melhoria na qualidade dos serviços prestados. O objetivo é entregar rápido, cumprir o prazo prometido, e ter o controle total da carga, para que o cliente possa agir preventivamente sobre sua produção e comercialização.

Para tal, a TRANSASEC opera com o sistema GPS, para controle de carga e da frota e o monitoramento da operação pela comunicação *on-line*. O uso da tecnologia GPS aumenta significativamente o nível de controle do sistema, melhorando, em consequência,

a qualidade dos serviços. Diante da atual crise de segurança, o chamado gerenciamento de risco virou divisão importante no setor de transportes. Por isto, o monitoramento via satélite vem se despontando como um dos maiores diferenciais das empresas transportadoras.

## **4.2 Informações sobre o Sistema Operacional**

As informações sobre o sistema operacional da TRANSASEC foram obtidas por meio de 15 entrevistas gravadas e devidamente transcritas, com trechos de falas apresentadas no item 5 – Análise de Resultados, em confronto com as teorias apresentadas no item 2 – Referencial Teórico.

O número de entrevistados foram 15 sujeitos, sendo: 11 motoristas, 1 Supervisor dos Motoristas, 1 Supervisor do Sistema de Rastreamento, 1 Gerente do Gerenciamento de Risco e 1 Gerente de Tecnologia da Informação.

Importa salientar que, durante a entrevista com o Supervisor de Monitoramento, foi possível obter informações detalhadas sobre o sistema de rastreamento e monitoramento utilizado pela empresa. Já o seu desenvolvimento operacional foi apresentado no decorrer da entrevista com o Supervisor dos Motoristas, quando foi possível ter acesso à sala de treinamento na qual os motoristas aprendem a lidar com o Autotrak<sup>21</sup> – o sistema utilizado. Isso permitiu conhecer de perto o sistema de monitoramento, bem como suas peculiaridades e particularidades, além de observar alguns aspectos não captados nas entrevistas realizadas.

---

<sup>21</sup> Autotrak – Trata-se de uma empresa pioneira no Brasil no fornecimento de sistemas de rastreamento por satélite, para empresas de gerenciamento de logística. A Transasec optou pelo sistema Autotrak pelo fato da empresa ser líder de mercado, principalmente, no segmento de transporte de cargas, e por oferecer soluções que permitam que seus clientes sejam plenamente atendidos. Através da adoção dessa ferramenta, é possível monitorar os veículos, controlando e acompanhando todo o seu trajeto. Dentre os principais benefícios do sistema Autotrak, tem-se: monitoramento dos tempos de parada do motorista; redução dos desvios de rotas; de furtos; de assaltos e roubo de cargas; e o acompanhamento, em tempo real, de todo o ciclo operacional da empresa, dentre outras vantagens logísticas.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

O estudo de caso desenvolvido na pesquisa de campo foi orientado pela teoria do controle defendida por Foucault em seu estudo intitulado “Vigiar e Punir”, desenvolvida no Referencial Teórico. Os resultados teóricos e práticos obtidos nesta investigação confirmaram a visão de Foucault sobre as novas técnicas de poder utilizadas pelas organizações contemporâneas, identificadas como formas de um controle disciplinar herdado do século XVIII, o que o autor explica como um processo de integração de uma dimensão temporal, unitária e cumulativa:

Progresso das sociedades, gênese dos indivíduos, essas duas grandes "descobertas" do século XVIII são talvez correlatas das novas técnicas de poder e, mais precisamente, de uma nova maneira de gerir o tempo e torná-lo útil, por recorte segmentar, por seriação, por síntese e totalização. Uma macro e uma microfísica do poder permitiram, não certamente a invenção da história (já há um bom tempo ela não precisava mais ser inventada), mas a integração de uma dimensão temporal, unitária, cumulativa no exercício dos controles e na prática das dominações. A historicidade "evolutiva", assim como se constitui então - e tão profundamente que ainda hoje é para muitos uma evidência - está ligada a um modo de funcionamento do poder, da mesma forma que a "história-rememoração" das crônicas, das genealogias, das proezas, dos reinos e dos atos esteve muito tempo ligada a uma outra modalidade do poder. Com as novas técnicas de sujeição, a "dinâmica" das evoluções contínuas tende a substituir a "dinástica" dos acontecimentos solenes. (FOUCAULT, 1987, p. 136)

Situada em um contexto político-econômico marcado por características peculiares, no que se refere à sua função estratégica na economia nacional, a empresa pesquisada comprovou a utilização formal e “legal” de um sistema de controle rigorosíssimo (o GPS), que, em sua missão objetiva de preservar o pleno desenvolvimento operacional dos serviços prestados, representado pelo combate aos desvios de rota e de horários dos veículos e pela garantia de segurança contra os roubos de carga, esconde mecanismos subjetivos de manipulação pessoal identificados na teoria da microfísica do poder de Foucault, por se constituir em um sistema de vigilância atenta e constante sobre os trabalhadores em sua atividade profissional; uma vigilância implacável que, pela sua intensidade e densidade de ação, dita um domínio absoluto determinante de uma postura submissa e passiva.

## **5.1 Formas de Controle**

A constatação das formas de controle no atual sistema organizacional, ratificada pelo resultado desta pesquisa, estão ancoradas, portanto, nos procedimentos disciplinares, que foram evoluindo ao longo do tempo, sem, contudo, perderem seu propósito norteador de dominação física e psicológica do homem. Como leciona Foucault (1987, p. 136), os procedimentos disciplinares revelam um tempo linear cujos momentos se integram uns nos outros, se orientando para um ponto terminal e estável, ou seja, eles revelam um tempo "evolutivo". Neste contexto temporal, concomitantemente, “as técnicas administrativas e econômicas de controle manifestam um tempo social de tipo serial, orientado e cumulativo”, retratado por uma evolução que caracteriza o ‘progresso’. Assim, “as técnicas disciplinares, por sua vez, fazem emergir séries individuais”, retratadas por uma evolução que caracteriza a ‘gênese’.

Informações de natureza burocrática, levantadas na empresa pesquisada, confirmam a formalização das técnicas administrativas e econômicas de controle caracterizadoras do progresso alcançado pela evolução temporal, enquanto o sistema de vigilância utilizado (o GPS) confirma a evolução da gênese, ou seja, das técnicas disciplinares de controle.

### **5.1.1 O controle da atividade**

Conforme entendimento de Faria (2005, p. 2), a análise das organizações tem procurado observar as relações de poder e as formas de controle, para compreender o que está além do mundo concreto e objetivo, pois que, muitas vezes, são os aspectos subjetivos que determinam as relações e a dinâmica organizacional.

Assim, os estudos atuais sobre a vida nas organizações vêm sugerir que é preciso investigar mais que as racionalidades instrumentais, que as estratégias, que as instituições, que os comportamentos e que as políticas, pois se faz necessário desvendar o mundo do poder e as formas de controle social que o mesmo impetra, para se alcançar a compreensão plena das organizações e de suas finalidades. É a investigação de fatores subjetivos que podem conferir qualidade à teoria, criar condições de análise e promover intervenções políticas em ambientes de trabalho caracterizados por competitividade de toda ordem.

Dentre tais fatores subjetivos, observados nas unidades produtivas especificamente capitalistas e vistos como estratégia de mitificação, o vínculo afetivo tem grande relevância, à medida que possui o dom de hipnotizar os sujeitos que a ele se entregam e o aceitam como verdade absoluta. A entrega total a essa mitificação causa a perda da identidade individual e coletiva, contribuindo para a alienação do sujeito em relação ao trabalho sob o controle do capital. Aceitar o mito da organização significa concordar com uma vida sem questionamentos, vindo de si ou dos outros, tomando a lei geral do capital com o a única lei capaz de conferir a satisfação dos desejos e das necessidades indispensáveis à vida.

Na moderna teoria sociológica, segundo Faria (2004, p. 105), a organização representa os fatos que ocorrem com uniformidade na vida humana, porém, sem reproduzir uma situação real, sendo tais fatos capciosamente subjetivados por sua missão estratégica.

Na organização estudada, tal representação pôde ser confirmada por um quadro denominado “Gerência à Vista”, ilustrado pelo GRAF. 4.

**\*GRÁFICO 4**  
**Gerência à Vista**

Algumas variáveis analisadas	Nome dos Motoristas *			
	Alberto	Bruno	Caio	Dias
Média de combustível por quilômetro	Verde	Verde	Verde	Amarelo
Número de Manutenção Corretivas	Verde	Verde	Amarelo	Vermelho
Notificação de Qualidade (NQ'S)	Verde	Amarelo	Verde	Vermelho
Número de Reparo de Pneus	Verde	Amarelo	Vermelho	Vermelho

Fonte: \*TRANSASEC (adaptado em função da exigência de sigilo: os nomes dos motoristas são fictícios, com vistas a resguardar suas identidades)

As cores do GRAF. 4 indicam:

- verde – o motorista apresentou atuação excelente;
- amarelo – o motorista apresentou atuação com falhas simples;
- vermelho – o motorista apresentou atuação com falhas graves.

Na análise do referido gráfico, constata-se a presença do controle disciplinar. Isto porque, nesse modelo de representação do desempenho individual, todos os motoristas são avaliados de acordo com uma série de variáveis e, ao final de cada mês, os resultados obtidos por cada um, positivos ou negativos, são expostos, objetivamente, buscando transmitir a filosofia da participação difundida na empresa, quando, subjetivamente, a exposição de tal avaliação funciona como um mecanismo de controle “à vista”. Trata-se de um sistema de controle vigilante do desempenho pessoal. O motorista que tem a melhor “classificação” é bonificado com prêmios pela empresa, conforme as seguintes falas:

Esse quadro é muito bom mesmo. Sai até a foto do melhor motorista do mês, e tem premiação. (M4)<sup>22</sup>

O programa é um incentivo para que a gente evite errar, e ainda somos premiados. (M2)

É bom, porque os resultados ficam na sala, e todo mundo pode ver como a gente está trabalhando. (M8)

Os relatos revelam forte afinidade entre empregados e empresa. A adoção de práticas que incentivam aqueles que cumprem suas tarefas com premiações contribui para que haja uma vinculação dos funcionários com a TRANSASEC.

O reconhecimento que a TRANSASEC dispensa a seus colaboradores representa, assim, um importante fator, para que seja mantido o elo entre os empregados e a empresa.

Quando a gente está no verde, ganhamos brindes; já teve até um relógio da Transasec, e tem também uma cesta básica completa, o que é muito bom. (M3)

Apesar de terem consciência de que a empresa tem por objetivo principal o lucro, observa-se que há uma preocupação, por parte dos motoristas, em reforçar que a empresa valoriza e se importa com o indivíduo que lá trabalha. As entrevistas abaixo confirmam isso:

A empresa tem que ganhar, porque senão ela não tem como nos pagar e, por isso, ela tem que exigir de nós, do nosso trabalho. Como a Sra. percebe, empresa grande é tudo assim, tem que lucrar. Mas aqui, nós somos parte muito importante para a empresa funcionar. (M4)

É como se fosse uma engrenagem. Não sei se você conhece como funciona, mas é preciso que todos estejam envolvidos para a empresa rodar. E nós, carregamos a empresa, nós que fazemos o transporte, né? Por isso, nosso trabalho tem que ser valorizado. (M3)

---

<sup>22</sup> M = Motorista.



Por outro lado, aquele que se mantém “no vermelho” é convidado a ficar no “banquinho”, sendo impedido de exercer sua profissão de motorista, ou seja, sendo duramente penalizado e fisicamente castigado, ficando susceptível, portanto, ao poder disciplinador. Um dos depoimentos colhido na pesquisa é bastante revelador dessa agressão física que vitima o trabalhador que não atende, de forma satisfatória, aos objetivos impostos pela empresa:

Aquele que não cumpre sua função e que fica muito tempo no vermelho, tem que ficar no banquinho, que é cumprir a hora de trabalho na empresa, sem poder rodar com o caminhão, sendo obrigado a passar o dia inteiro no banquinho, esperando o tempo passar e sem fazer nada. (M1)

O motorista que faz coisas erradas, ele toma NQ, e isso vai para o quadro; e se tem muita NQ amarela ou vermelha, você é chamado para uma conversa na salinha. (M2)

Quando eles nos chamam para a salinha, o quartinho... a ‘sala de tortura’, é porque, com certeza, nós fizemos ‘besteira’. (M1)

Aqueles convidados a ficar no “banquinho” são obrigados a cumprir seu horário de trabalho durante um mês na empresa, e ficam sentados em um banco localizado fora da sala dos motoristas, esperando o cumprimento de seu horário. Eles não podem rodar com a carreta e, com isso, recebem uma remuneração menor, pois parte de seu salário é uma comissão sobre a mercadoria transportada.

Observa-se, portanto, uma forma visível de controle físico com danos sobre o corpo, corroborando o exposto por Etzioni (1974, 1976, p. 95), que postula que o controle físico refere-se à "utilização de uma arma, um chicote ou uma prisão física, pois atinge o corpo". Com base nesse entendimento, o controle físico limita-se à punição explícita sobre o corpo. No caso da TRANSASEC, esse controle extrapola essa limitação, já que há também uma “punição” material, representada pela perda salarial. Esse último aspecto de tal controle disciplinar caracteriza bem a filosofia capitalista primordialmente voltada para o lucro da empresa em detrimento do bem-estar do trabalhador, transformando-se numa agressão a direitos de ordem Trabalhista e de ordem Constitucional (Direitos Humanos), já que transforma o sujeito em objeto de um poder ditatorial desumano, por ferir seu corpo (pelo castigo físico) e sua dignidade pessoal (pela exposição pública de seu erro).

Os depoimentos apresentados evidenciam a presença de um controle físico implacável sobre os trabalhadores (revelando a presença da microfísica do poder na organização), o que na concepção de Foucault (2000) pode ser definido como aquele que tem por objeto o domínio do indivíduo ou grupo social. O controle físico, neste caso específico, se dá através da repressão, da violência física e emocional do castigo e da exploração do trabalho, da disciplina, da vigilância e do adestramento.

Apesar do GPS configurar um sistema sinóptico, por caracterizar uma vigilância à distância (o trabalho é minuciosamente vigiado à distância sem que o trabalhador saiba da precisão absoluta dessa vigília), ele se identifica totalmente com o sistema Panóptico em seu objetivo primordial, uma vez que o motorista é vigiado sem ser visto. Assim, ele se sabe vigiado, mas não vê o vigia, como no Panóptico de Bentham, o que é comprovado pela explicação, dada por um dos supervisores entrevistados, do funcionamento de controle à distância do trajeto realizado pelo motorista, que:

(...) é configurado, pois a gente opera cerca de mais ou menos 300 metros. Aqui ele pode entrar num parque de força numa região que tenha dimensão de parque maior que 300 metros e, para isso é que a gente tem a referência, ou seja, o que aconteceu numa situação dessa é que ele parou neste posto e, ao movimentar aqui, ele pode gerar um desvio de rota. Mas aí, o operador fica mais tranquilo, porque ele está num local em que ele já é credenciado para parar. É assim que funciona, o motorista, ao assinar o termo, define por onde ele vai passar; o operador define a rota que ele terá de cumprir e ativa alguns sensores, ou não, dependendo do produto que ele vai transportar, certo? A questão do monitoramento é bastante simplificada da seguinte maneira: além da gente padronizar as informações que a gente descreve aqui no campo de detalhamento, nós pegamos o número total de veículos e dividimos por 3 pontos de monitoramento. Neste caso específico, ele está me dizendo que este veículo está saindo de uma área de risco do Rio de Janeiro, que tem cerca de 100 Km de raio, a partir do marco zero do Rio de Janeiro. Então, o que o operador pode fazer? Pelas normas de monitoramento estipuladas, o veículo que estiver num raio de 100 Km do Rio de Janeiro tem que ter um pedido de posicionamento um pouco menor, geralmente é de 15 em 15 minutos. A empresa adotou o pedido de 5 em 5 minutos por questão de segurança do motorista, da carga e do patrimônio mesmo. (S1)<sup>23</sup>

Esta necessidade de um controle mais rígido, no caso da atividade em foco, é o motivo pelo qual, ao se analisar as práticas de controle no capitalismo contemporâneo, de produção flexível e de sistemas ou tecnologias de gestão mais sofisticadas, torna-se necessário considerar diversos fatores de natureza objetiva e subjetiva. Há que se ater, portanto, à permanência do controle sobre os trabalhadores, através da utilização de mecanismos mais sutis de controle pessoal, ou seja, quase imperceptíveis (há que se tornar o trabalhador culpado para isentar a empresa de qualquer responsabilidade de culpa), como constatados nesta fala:

Geralmente, quando a gente está entrando num lugar perigoso, eles informam pra gente. O Autotrak mesmo informa. Igual ontem, eu estava na BR 381, estava vindo de São Paulo; eu saí da 381 e veio um aviso que eu não poderia sair para parada nenhuma, que era um trecho de risco nesses 200 Km, ou seja, não pode parar. A gente, quando está pra sair numa viagem, tem que se preparar, vai ao banheiro, faz uma refeição, bebe uma água. Devemos ficar mais cientes, porque a gente já sabe das normas e, se parar, “um abraço”, é questão de 1 ou 2 minutos, e pega. (M3)

---

<sup>23</sup> S = Supervisor.

Bom, eu posso te falar assim, com o Autotrak dá mais segurança por causa de ladrão de carga, o carro quebrou você tem como entrar em contato com a empresa.  
(M5)

A partir da análise dos relatos acima, observa-se que, para os motoristas, o sistema Autotrak é uma ferramenta que auxilia o trabalho deles, no sentido de protegê-los de assaltos e roubo de carga. A situação de insegurança nas estradas foi um dos aspectos mencionados por todos os motoristas entrevistados. Por essa razão, o sistema torna-se um aliado do motorista (e não um “dedo duro”), amenizando a imposição do controle sobre sua liberdade pessoal:

Pra mim, ele (o sistema Autotrak) foi a melhor coisa que já inventaram. A gente trabalha muito, mas mais tranquilo. Hoje em dia, o que há de roubo de carga de caminhão é imenso, e tem horas, infelizmente, que eles deixam os motoristas em risco, e isso abate um pouco a gente, deixa a gente um pouco chateado, pois eles sabem que é um pai de família; isso é que é o mais difícil. (M2)

Outro aspecto importante, verificado no relato acima, é a comprovação da utilização das tecnologias de informação como forma de controle sutil, pois o Autotrak constitui um instrumento que permite um contato em tempo real entre a empresa e os motoristas. Verifica-se, nesse processo, por outro lado, a relevância das TI no dia-a-dia dos trabalhadores, na medida em que facilitam o trabalho dos motoristas durante as viagens realizadas, ajudando-os, quando enfrentam possíveis imprevistos. Isso pode ser corroborado por Laudon e Laudon (1999), ao defender as aplicações de telecomunicações como fator essencial para interligar pessoas, fábricas, lojas e escritórios em diferentes localidades, melhorando a eficácia organizacional.

Na perspectiva dos supervisores e gerentes entrevistados, constatou-se a importância da aplicação da tecnologia como ferramenta de controle gerencial. Conforme a fala de um dos supervisores:

Se você puder verificar esse caminhão C, aqui na tela do sistema, vai ver que ele está parado para almoço. (S1)  
A Transasec adotou o pedido de *status* dos motoristas de 5 em 5 minutos, por questão de segurança do motorista, da carga e do patrimônio mesmo. Feito isso, ele está verificando que tem um veículo saindo de uma área de risco, ele vai localizar este veículo no mapa; aqui nós temos ainda informações deste veículo, que está carregado de produtos do cliente X de Duque de Caxias para Brasília. Ele está em rota, e o sistema informa, aqui, que o equipamento dele está com algum problema. (S1)

Assim, durante a pesquisa de campo, foi possível conhecer o funcionamento do sistema Autotrak e suas peculiaridades. Ele traça o trajeto de cada caminhão, o que permite verificar a localização precisa de qualquer carro da TRANSASEC. Na tela do sistema, o supervisor e os monitores visualizam, em tempo real, qual é o caminhão, qual a carga transportada, o local de saída e o destino, o tempo previsto para chegada da mercadoria no

cliente, enfim, todas as informações de qualquer veículo da empresa, podendo, assim, tomar as devidas decisões para inibir e contornar problemas no decorrer do trajeto.

Caso o caminhão esteja parado, o sistema informa o *status*, indicando se o veículo está parado para almoço, higiene pessoal, abastecimento, dentre outros motivos. Quando o veículo está fora da rota pré-estabelecida, um sinal de alerta é imediatamente gerado para os supervisores. Com a informação na tela, a TRANSASEC confere o veículo e a carga transportada, e envia uma mensagem para o motorista, solicitando que este entre em contato com a empresa. Caso isso não ocorra, a carreta é bloqueada e pára de rodar.

Quando a entrevista com o supervisor de rastreamento finalizou, esta pesquisadora foi encaminhada para uma sala na qual faria mais uma série de entrevistas. Durante o trajeto, uma fala do supervisor sobre o sistema de rastreamento, foi marcante para se dimensionar o nível de controle do mesmo:

Será bem provável que você converse com algum motorista que se sinta vigiado pelo sistema. Mas essa é uma visão antiga. Não é isso que se pretende: vigiar o motorista, e sim, vigiar a carga, fazer um gerenciamento da carga. É até um benefício para o motorista, embora ele não saiba que, de 5 em 5 minutos, dependendo da carga, o caminhão emite um sinal para a central, e isso chega no monitoramento. Cargas de alto risco ou de valor agregado muito alto, um exemplo é remédio, exigem que se trabalhe nesse sistema. O motorista não sabe que ele é monitorado de 5 em 5 minutos, é muito interessante frisar isso. (S1)

De acordo com esse relato, ficou evidente que o sistema, além de exercer um controle gerencial, também é utilizado para controlar a atividade dos motoristas. Apesar dos mesmos terem consciência do controle, eles não sabem da intensidade do mesmo, que pode ocorrer de 5 em 5 minutos. Ocultar esse detalhe do motorista comprova a postura capciosa da empresa de torná-los mais vulneráveis ao controle, deixando-o pensar que ele desfruta de uma certa liberdade de ação, evidentemente, para que seja pego em suas “infrações”, caso incorra nelas.

Assim, obteve-se a comprovação de que, no ambiente de trabalho informatizado, o controle sobre o trabalhador é realizado pelas máquinas, que controlam os seus operadores através dos resultados atingidos, como também foi demonstrada nestas falas:

O sistema é até um benefício para o motorista, embora ele não saiba que, de 5 em 5 minutos, dependendo da carga, o caminhão emite um sinal para a central, e isso chega no monitoramento, e sabemos exatamente a posição da carreta. (G2)

A tecnologia é um grande facilitador para o setor de supervisão. Os rapazes podem checar a situação de cada veículo, a qualquer momento. (G2)

O sistema permite, dessa forma, um controle absoluto, à distância, de toda a atividade dos motoristas. Isso é corroborado por Friedman (2004, p. 24), que postula, que a idéia central do GPS “é oferecer a posição instantânea, bem como a velocidade e o horário

de um ponto qualquer sobre a superfície terrestre ou bem próxima a ela num referencial tridimensional”.

Na perspectiva de Heloani (1994, p. 94), estes mecanismos de controle podem se caracterizar como uma “dominação a partir do inconsciente”. Atualmente, as pessoas serem “vigiadas” independe de sua imobilidade no espaço, pois se pode contar, dentre outros recursos, com o controle da tecnologia GPS, que extrapola os limites espaciais.

Na percepção dos motoristas, quando questionados sobre a tecnologia como ferramenta de controle, verifica-se que estes percebem a sua utilização, e têm ciência de que o Autotrak vigia o trabalho deles, conforme as entrevistas:

Vigia com certeza. (M2)

Vigia também, ele controla. (M4)

Controla porque você não pode sair da rota... E se você não volta pra rota eles desligam e param. (M7)

Bem, controlar eles controlam a gente, porque isso é a função deles, controlar a gente; a gente anda tão carregado que eles tem que controlar a gente; eles tem que ficar de olho na gente, então, quanto a isso. (M3)

Os relatos acima ratificam e enfatizam, pois, o controle exercido através da tecnologia Autotrak e de todo e qualquer instrumento tecnológico, controle este, denominado de “panóptico virtual”, atualmente, o mais utilizado mecanismo regulador, controlador e disciplinador dos movimentos dos trabalhadores.

A única diferença para o Panótipo de Bentham é que o mecanismo de controle passa a ser eletrônico. Assim, tendo como base as novas tecnologias da informação, o controle do tempo e dos corpos é exercido pela instalação de um poder polivalente. Através da visibilidade constante de todos, por meio do Autotrak, verifica-se o funcionamento do poder de forma automática e anônima, maximizando a vigilância sobre os trabalhadores.

Isto ratifica o entendimento de Foucault (1987), ao descrever que o efeito mais importante do Panóptico é induzir, no detento, um estado consciente e permanente de visibilidade, para assegurar o funcionamento automático do poder, ao fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos. A observação a ser feita, em relação ao caso estudado, refere-se afinidade inquestionável entre a situação do trabalhador e do detento. Ambos têm consciência de que são vigiados por um sistema de vigilância permanente, e são obrigados a se submeter ao poder desse controle, sob pena de sofrer punições de caráter disciplinar.

## 5.2 O Controle da Atividade Através do Tempo

O controle da atividade pelo tempo, impondo disciplina ao corpo, é uma das características do modelo disciplinar desenvolvido no século XVIII. A exatidão e a aplicação são, com a regularidade, as virtudes fundamentais do tempo disciplinar. O objetivo é alcançar um aproveitamento integral e competente do tempo. Segundo Foucault (1993, p. 137): “O tempo medido e pago deve ser também um tempo sem impureza nem defeito, um tempo de boa qualidade, e durante todo o seu transcurso, o corpo deve ficar aplicado a seu exercício.”

No decorrer das entrevistas realizadas com os motoristas, observou-se que a empresa trabalha com normas pré-definidas para controle de tempo, o que se caracteriza como uma forma de controle sobre o corpo do trabalhador. Ao fazer uma viagem, o motorista é informado sobre tais normas de controle, antes de sua saída da empresa. Essas normas devem ser regamente cumpridas. De acordo com depoimentos de alguns entrevistados, pode-se confirmar essa exigência normativa:

Tem. Acontece o seguinte: é nota; você tem um tempo para sair do Estado, se você vencer esse tempo, você tem que fazer outra nota. Aí você tem que se comunicar com o pessoal. Por exemplo, eu estou indo levar uma carga em São Paulo. Eu tenho um tempo; tenho que chegar lá no máximo até amanhã pra descarregar. Se demorar muito, o cliente liga pra cá, e reclama, e aí o nosso pessoal vai entrar em contato comigo para saber o porquê da demora, e hoje, com essas estradas desse jeito, acontece muito de se atrasar a viagem. (M4)

Tem. Funciona o seguinte: no carregamento, quando termina; eles te perguntam quanto tempo você vai gastar. Aí, a gente calcula mais ou menos o tempo, contando com as paradas, e eles enviam pro pessoal do rastreamento, que envia tudo pro carro. (M5)

Nós trabalhamos em três turnos, já o caminhão é 24 horas por dia. Eu pego cinco e meia e vou até uma e meia da tarde; o outro pega às 13:30 e vai até as 21:30; e o outro pega às 21h30 e vai até as 05h30 da manhã. E cada motorista, em cada turno, tem que dar duas viagens por dia. (M6)

Aqui, pra começar não, mas, pra terminar, a gente tem até as 23 horas. (M8)

Tem. Tem tempo pra começar e terminar. É controlado pelo Autotrac. Por exemplo, pra São Paulo, o tempo estimado é de 14 horas, e tem a tabelinha do sistema que também mostra o horário. (M9)

Conforme os depoimentos acima, verifica-se que o controle sobre o tempo da jornada, como mecanismo de reprodução da ordem instituída, é mais intensamente exercido pelo capitalista, não somente por meio de relógio-ponto, cartões magnéticos, livro-ponto, mas, também, por meio da tecnologia como a utilizada na TRANSASEC.

O tempo, neste sentido, pode ser considerado como um exemplo de uma instituição aliada da produção, na medida em que se torna o padrão regulador da conduta ao

quantificar a duração, o momento de início e de término da atividade de trabalho, como postulado por Foucault:

*Donde o corpo e o gesto postos em correlação: o controle disciplinar não consiste simplesmente em ensinar ou impor uma série de gestos definidos; impõe a melhor relação entre um gesto e a atitude global do corpo, que é sua condição de eficácia e de rapidez. No bom emprego do corpo, que permite um bom emprego do tempo, nada deve ficar ocioso ou inútil. (FOUCAULT, 1993, p. 138)*

Assim, a utilização dos instrumentos de controle possibilita a exploração do corpo do trabalhador, à medida que, mesmo que sejam físicos ou mecanizados, sejam também passíveis de incorporar dois pesos e duas medidas. Entretanto, atendendo os interesses capitalistas, quando estes instrumentos evidenciam a exploração do trabalhador (horas a mais trabalhadas e outras exigências que sacrificam o corpo), suas informações são desconsideradas e desprezadas.

É o que se constatou na empresa pesquisada. Vale destacar o relato de um dos motoristas entrevistados, quando este é questionado sobre o Autotrak, evidenciando um interessante e grave aspecto negativo do sistema:

O grande problema é quando estamos viajando em áreas de risco, onde sempre ocorrem roubos de carga. Em São Paulo, por exemplo, existe uma determinada área na qual somos obrigados a rodar por 200km sem parar. Aí é um absurdo, porque se der vontade de ir ao banheiro, não podemos parar de jeito nenhum, porque tomamos NQ. E, às vezes, na estrada, você sabe como é, a gente fica apertado e ainda tem que rodar os 200km. (M1)

Isso confirma que ocorre um indiscutível controle físico sobre o trabalhador, embutido no controle de sua atividade, pelo tempo e movimentos. Verifica-se, pois, a incidência de uma “*taylorização microeletrônica*”, postulada por Garcia (1997).

Uma análise mais crítica do extrato dessa entrevista revela que a estrutura do “panóptico virtual”, configurada por Foucault (1987), se faz presente na TRANSASEC, até mesmo, no momento em que seus funcionários, mesmo fisicamente distantes, precisam ir ao banheiro. Algo que supera o elevado nível de controle do Panóptico original, já que vai de encontro ao que postula Bentham (2000), quando o jurista inglês busca prever, na arquitetura do referido edifício, a “evacuação dos excrementos”, respeitando uma necessidade biológica básica do ser humano:

Impossível estabelecer banheiros comuns: essa disposição seria contrária às exigências de solidão, de segurança. Daí, é preciso prever em cada cela um tubo de evacuação – mas tal que não pudesse servir para uma evasão. Resta então, a investir, a descrever com detalhe, o mecanismo, os materiais que deverão ser empregados. (BENTHAM, 2000, p. 80)

Por essa razão, as organizações de espaços transparentes se assemelham a verdadeiros panópticos: os indivíduos estão efetivamente sob controle, porque o mais leve

de seus movimentos, ou qualquer sinal de desvio de sua atenção, em contraste com a limpidez do espaço de trabalho, é constantemente vigiado e controlado, e com seu próprio consentimento, já que inevitável dentro da trama capitalista. Por isso, ele se submete.

Etzioni elabora uma análise das organizações com base no conceito de controle ligado à idéia de consentimento. Para o autor:

(...) a ênfase no consentimento dentro da organização diferencia esta última de outros tipos de unidades sociais. (...) O consentimento se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo como à orientação do subordinado em face do poder empregado. (ETZIONE, 1974, p. 31)

Assim, o consentimento é uma relação que consiste no poder exercido pelos superiores para controlar os subordinados e a orientação destes em relação àquele poder, envolvendo aspectos estruturais (tipos e distribuição de poder nas organizações) e motivacionais (diferenças de compromissos das pessoas para com as organizações). A questão fundamental para Etzioni é esta: “por que as pessoas, nas organizações, se conformam com as ordens recebidas e seguem os padrões de comportamento impostas a elas?” (CLEGG e DUNKERLEY, 1980). O fato é que os trabalhadores não questionam, exatamente, para reforçar a coesão, num processo que ocorre de forma consciente.

Levy (2001, p. 134) explica tal processo, ao esclarecer que a limitação das possibilidades de questionamentos e contestação é alcançada pelo encorajamento de uma identificação maciça com a organização, que, com efeito, reforça a coesão e a adesão dos membros às restrições e prescrições impostas pela mesma.

Pode-se constatar, pois, pela fala dos entrevistados da TRANSASEC, que eles estão envolvidos nesse processo de identificação maciça, e que a identidade de cada um se funda em seu pertencimento à organização. A submissão passiva ao castigo-tortura de ficar sem ir ao banheiro, e de ficar sentado em um banquinho todo o expediente sem fazer nada, exposto em sua dignidade pessoal e profissional, e ainda, perdendo parte de sua remuneração de sobrevivência, mostra bem sua conscientização do seu lugar e do seu papel no seio organizacional. Ele se submete, por estar ciente de que todo e qualquer questionamento representará um risco à sua permanência no emprego, tanto no que se refere às condições da organização em mantê-lo no trabalho, pois introjetou a idéia de que é essencial à sobrevivência dela, quanto às suas condições propriamente ditas de manter-se nela, pois isto só é possível se ele se faz prisioneiro de suas normas. É compreensível, pois, que, nessas condições, as regras e os modos de funcionamento, as hierarquias de poder e a



finalidade da organização sejam tão dificilmente questionadas pelos seus empregados, como confirmado na empresa estudada.

### **5.3 A Vinculação do Trabalhador à Organização**

Segundo Ferreira (1999), vínculo é "tudo o que ata, liga ou aperta". O indivíduo pode se vincular, ou seja, se unir, se atar ou se ligar a outro indivíduo, a um objeto, a um grupo, a uma organização ou a uma instituição. O vínculo possibilita a relação entre um indivíduo e outro, e entre um indivíduo e um objeto que ele identifique importante para a realização de suas necessidades, seus desejos, ou para a satisfação de suas pulsões. O vínculo pressupõe uma relação de cumplicidade, pois, para haver a vinculação, é necessário que as partes tenham um interesse pela relação, uma necessidade ou um desejo pela vinculação.

No plano social-histórico, os sujeitos se identificam com a empresa, leciona Pagès *et al.* (1993, p. 110). O reconhecimento que esta oferece aos seus "bons trabalhadores" é muito valorizado, e a tal ponto, que o indivíduo "renuncia à identidade social de origem, para melhor aderir ao modelo de personalidade polimorfa e universal proposta pela empresa". Assim, a identidade do indivíduo mistura-se com a da empresa, e ele passa a se referenciar somente através dela. Enfim, assume a sua "personalidade", pois passa a se comportar, a pensar e a se relacionar de acordo com os padrões e as estruturas estabelecidas por ela.

Importante ressaltar, pois, que o vínculo, baseado em um projeto social comum entre os sujeitos e a empresa, não é senão uma construção ideológica. E sendo a ideologia um sistema de idéias e de interpretação do mundo, a mesma se propõe a apresentar ao sujeito uma certeza, e não, uma verdade a ser descoberta.

Essa relação simbiótica do trabalhador com a organização, pautada na oferta de uma certeza ideológica, ficou totalmente clara na empresa pesquisada. Ao serem perguntados sobre se eles gostavam de trabalhar na TRANSASEC, os motoristas responderam:

Eu gosto porque, analise bem: a nossa empresa é uma das melhores empresas do Brasil, porque o motorista, hoje, que trabalha como eu, tinha que ser bem remunerado, e nós somos bem remunerados. Mais do que os motoristas das outras empresas, que tiram R\$ 800,00, e nós tiramos R\$ 2.000,00 e pouco. Então nós gostamos muito, ela é uma ótima empresa. Então, a pessoa que chegar e falar errado de uma empresa dessa, está fazendo uma coisa errada, porque ela é uma

excelente empresa. Ela, inclusive, é uma das melhores empresas que está tendo hoje no Brasil, é ela. Eu cheguei aqui, descarreguei aqui essa noite, porque estou vindo de São Paulo. Então eles já tão lá mexendo no caminhão, verificando pneu, fazendo revisão, porque eles querem que a gente ande seguro, a gente dando segurança pra eles, eles dão pra gente, porque hoje, se a gente não tiver segurança... (M2)

Até agora, essa foi uma das melhores empresas que eu já trabalhei. (M6)

Quem tem a oportunidade de trabalhar na Transasec, tem as portas abertas para o mercado, porque essa é uma das maiores e melhores empresas do mercado. (M5)

Nota-se, portanto, que há um forte vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização. Neste caso, a fama positiva da empresa, seu *status* e o respeito desfrutado por aqueles que trabalham na mesma, levam à satisfação de seus empregados. Ocorre que eles se identificam com a empresa, e percebem, que, através dela, podem realizar seus sonhos, suas necessidades. E a TRANSASEC, sem dúvida, é uma empresa consolidada e, por isso, possuidora uma imagem valorizada no mercado.

Comprovado está, pois, que é comum os trabalhadores se referirem à empresa onde trabalham como uma organização sólida, respeitada e com um grande potencial. A partir desse imaginário criado sobre a empresa, eles buscam a realização de seus desejos.

Na visão dos motoristas, como se viu, a TRANSASEC pode oferecer-lhes uma identidade. Com base na imagem sólida e respeitada da organização, eles fazem uso do nome da mesma para se identificarem socialmente, seja com o cliente, com os fornecedores e, até mesmo, com os colegas. Na verdade, o indivíduo passa a se sentir valorizado, porque “tem” o nome da empresa. Esta fusão subjetiva sustenta sua crença de ser alguém também forte e valorizado.

Na TRANSASEC, verifica-se, também, a presença dos laços materiais, explicada pela entrevista acima, na qual o motorista justifica seu vínculo com a empresa pelo “bom” salário que esta paga. Durante essa abordagem específica, o motorista chegou a mostrar o contracheque, e a fazer uma breve explanação de como o salário era pago, a parte fixa e o restante comissionado de acordo com a carga transportada. O entrevistado chegou a fazer uma comparação entre o salário da TRANSASEC e o de outras empresas do mercado, enfatizando o valor superior que recebe, em comparação com o recebido por seus colegas de profissão.

Além de propiciar ao indivíduo a possibilidade de sustento, a remuneração é também uma forma de reconhecimento, o que é corroborado por Pagès *et al.*:

Os salários estão ligados diretamente ao rendimento medido de forma bastante precisa; mas esta ligação satisfaz ao mesmo tempo o narcisismo de cada um e seu desejo de justiça. O fato de possuir objetivos quantificados, que se traduzem, principalmente, por uma carga de trabalho elevada, satisfaz a necessidade de

reconhecimento e segurança: se ele atingir seus objetivos. (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 109)

Outra maneira encontrada pelas organizações para controlar seus funcionários é por meio do uso de crachá. Quando questionados sobre este pormenor, os motoristas da TRANSASEC foram unânimes em admitir a importância do crachá:

É preciso, sim, usar o crachá e o uniforme. Principalmente, quando a gente está fazendo a entrega em um cliente, se nós não estivermos com o crachá, podemos até tomar uma NQ. Quando estamos aqui na Transasec, é obrigatório o uso do crachá. (M4)

Conforme o relato acima, o crachá simboliza um documento que comprova a existência do trabalhador como representante da empresa, o que comprova o vínculo afetivo. Por outro lado, visto pela ótica do vínculo material, o crachá lhe assegura o sustento e a sobrevivência, já que regula seu salário. Esses vínculos, portanto, formam os laços institucionais entre o trabalhador e a organização. Eles podem ser expressos de forma subjetiva, por exemplo, por meio da realização de festas de confraternização, ou de forma objetiva, sendo estabelecidos por meio de planos formais de comunicação, como jornais, boletins informativos e o próprio quadro “Gerência à Vista”, apresentado e comentado no subitem 5.1.

Com relação ao tempo de permanência na empresa, os depoimentos revelam o propósito dos motoristas de assegurarem sua sobrevivência no emprego, em função da segurança de sua sobrevivência na vida, deixando clara sua consciente submissão à avaliação da chefia:

Vai depender do tempo, porque a gente não sabe o que vai ser amanhã, mas a minha intenção é ficar muito tempo ainda, viu? (M2)

Até quando ‘ele’ me quiser! (M3)

Até o dia que eles não me quiserem mais, né? (M6)

Um tempo assim, até me aposentar, quem sabe? (M8)

Conforme as falas dessas entrevistas, mais uma vez, verifica-se que o indivíduo se vincula à organização para obter a satisfação de suas necessidades, neste caso, asseguradas pelo tempo de sua permanência na empresa. Nesse processo, ele incita elementos inconscientes que remetem às lembranças e aos desejos mais primitivos de sua vida.

O vínculo passa, então, a ser um componente importante na relação indivíduo *versus* organização. A empresa, no entanto, se apresenta como um sistema de contradições por sua própria natureza, já que necessita oferecer um sistema subjetivo de mediação de conflitos, para que possa atingir seus objetivos econômicos. Logo, procura formas de

controle social para manter a ordem interna. O próprio vínculo criado com o trabalhador é uma dessas formas de controle.

Enfim, ao mesmo tempo em que o vínculo se apresenta como condição fundamental da possibilidade de relação e de troca entre indivíduos e organização, ele também se torna, pela dinâmica estabelecida na relação, um meio eficaz de submeter e alienar o indivíduo à organização. Assim, ao mesmo tempo em que satisfaz algumas necessidades, o indivíduo se submete às ordens e aos imperativos organizacionais, se “aprisionando” à organização.

Quando os motoristas falam de suas viagens de trabalho, eles se orgulham de estar realizando viagens que jamais poderiam realizar como lazer, no plano de sua vida pessoal”:

Ah, o Brasil inteiro! A gente conhece muito lugar! (M4)

Não agora. Eu já viajei, mas agora a gente faz mais transporte pra empresa x. Eu fico em Contagem, mais na região de Contagem. Mas eu já fiz, já fiz Salvador, já fiz Rio de Janeiro, São Paulo. (M6)

Como se constata, os símbolos que caracterizam a empresa e reforçam sua imagem de forma positiva são internalizados pelos empregados. Por isso, o salário, as oportunidades de viajar pelo Brasil, o crédito profissional que eles têm no mercado, a possibilidade de dizer que vão fazer um treinamento pela empresa, usar equipamentos de alta tecnologia, e estar por dentro dos termos de gestão mais em voga e sofisticados do mercado, permitem que se sintam engrandecidos e poderosos.

Ao possibilitar a suposta realização dos sonhos, e oferecer defesa contra as angústias mais primitivas dos indivíduos, a organização empresarial se apresenta como um imenso instrumento de prazer. Além dessas satisfações, ela também oferece outras: salário, benefícios, carreira, viagens, contatos. Nesse sentido, procura propiciar um prazer que reforce o isolamento e o individualismo dos empregados, pois o sucesso na carreira, no trabalho, os méritos recebidos e o salário são obtidos individualmente, e por esforço individual.

Segundo Pagès *et al.* (1993, p. 37), ocorre nas organizações "a troca de um sistema inconsciente do tipo paternal por um sistema do tipo maternal. A organização, como vemos, está associada a uma imagem inconsciente feminina". O trabalhador é livre para se movimentar na organização, para colocar em prática suas iniciativas, criatividade e sua vontade de inovação. No entanto, só o faz, porque tem para si, bem claros, as regras, os valores e a filosofia da organização, a serem rigorosamente respeitados. Existe, pois, uma dependência do trabalhador com relação à organização-mãe, uma demanda de amor

insatisfeito com relação à mãe, e, também, um temor de perder este amor. Essas situações estão amplamente disseminadas por toda a organização. A lógica de todos esses processos é assegurar o controle da organização sobre seus trabalhadores e, também, o controle da autonomia como seu princípio motor. Segundo um trabalhador da TRANSASEC:

Por causa das normas e da segurança, tanto da gente como das cargas, porque tudo o que a gente transporta, a gente tem que ter cuidado, porque a empresa tem compromisso com os clientes; ela gosta de chegar com tudo certinho. É, não é à toa que ela é uma das maiores, com certeza, uma grande empresa. É, não é à toa que quem trabalha nela hoje, tem que se orgulhar, todo mundo gosta. (M3)

As condições de trabalho contemplam o ambiente físico e psicológico (pressão no âmbito da atividade e dos relacionamentos, entre outros), os recursos e a forma de executar a tarefa.

A autonomia se refere à liberdade para executar e decidir, enquanto a segurança se refere à "suposta" estabilidade que a empresa oferece ao indivíduo. O discurso dos funcionários da empresa, ao reconhecerem que ela oferece boas condições de trabalho, autonomia e segurança, volta-se à imagem de melhor empresa ou uma das melhores para se trabalhar. Vê-se, portanto, que a segurança, em todos os sentidos, é perseguida pelos indivíduos constantemente.

Mas a identificação com a organização tem, ainda, outra consequência, que, segundo Enriquez, é fatal, pois pode levar o indivíduo, literalmente, à morte profissional:

(...) a organização que requer, que se consagre a ela 'corpo e alma', permite não experimentar mais seu próprio limite, e encontrar, num plano puramente imaginário (mas que dá ilusão da realidade), essa procura da unidade fundamental que, no extremo, permite manter à distância ou mesmo negar *a realidade do tempo e da morte*. É significativo constatar, freqüentemente, que os indivíduos que vivem apenas para sua organização, não suportam nem a retirada nem a exclusão, e morrem efetivamente. Com efeito, eles, continuamente, se protegeram da morte, aceitando passar a frente um do outro na organização, que não é percebida como mortal (pois a organização luta contra a morte), e quando não estão mais nessa situação, reencontram, então, sua própria finitude. (ENRIQUEZ, 1987, p. 3)

Na organização analisada, há um investimento ininterrupto nos processos identificatórios. Como consequência, encontram-se, na empresa, indivíduos amplamente ligados aos objetivos institucionais, que se mostram dóceis na representação de seus papéis e no cumprimento de suas metas, como comprovado na fala deste supervisor:

Nós configuramos aqui que, para este carregamento, a posição dele vai ser avaliada de 5 em 5 minutos. Então, de 5 em 5 minutos, nós vamos ter a posição do veículo na tela, isso nós definimos aqui, o motorista nem fica sabendo como é que nós estamos solicitando a posição. Apesar dele ter um sistema instalado dentro do veículo, ele não fica sabendo da questão da posição. Nós temos como saber a localização do veículo, e temos como atuar, de alguma maneira, em cima deste veículo e, nós temos como saber o *status* do momento de cada veículo. Algum outro recurso pode ser fundamentado no seguinte: hoje, nós temos a

sirene como um aviso sonoro; nós temos como bloquear o veículo. Dependendo do veículo, é um bloqueio eletrônico e, dependendo, se for um veículo mais antigo, é um sensor que só corta o combustível. Nós temos como ativar os sensores de carona do veículo, de forma que as portas são abertas, quando ele pára para abrir ou fechar a porta. Nós temos como proibir o desengate do veículo, porque ao tentar desengatar, gera-se um alerta na tela, e nós temos como verificar, quando o veículo pára, desliga a ignição, dando um sinal de alerta, quando o veículo está com a ignição ligada ou desligada. Além de seguir as informações deste veículo que estão rodando aqui, tem a segurança definindo por onde o veículo tem que passar. Isso aqui nós chamamos de Termo de Compromisso de Rotarização. Na tela do Termo de Compromisso, nós temos a origem do veículo e o destino dele. Vamos confirmar as informações pelo sistema. (...) Então, o operador, ele migra, ele pega as informações por onde o veículo vai passar através desse Termo de Compromisso de Autorização, e isso é assinado pelo motorista, na ocasião em que ele está saindo com a mercadoria. Feito isso, ele rotarizando no papel por onde vai passar, permite a nós definirmos, no sistema, uma rota para ele cumprir e, se gera um alerta na tela, ele comunica que ele não está cumprindo a rota que ele mesmo estabeleceu antes de iniciar sua viagem. Neste caso especial, ele não está na rota... Vamos confirmar. Ele está numa ação delineada mais escura, e a rota determinou que ele vai cumpri-la, tá? Nós temos a posição do veículo, neste momento, e ele está exatamente em cima da rota. Se por algum motivo, ele desviar, vem de uma cerca eletrônica; ele vai permitir que o sistema informe que ele está desviando sem a autorização do operador. (S1)

Esta fala é de um dos supervisores entrevistados, o que muda, de forma significativa, a visão do sistema de controle, o que quer dizer, que a sua percepção sobre os mecanismos de controle é distinta, na medida em que ele é o empregado controlador, e não, o empregado controlado.

O processo de identificação é um dos mais importantes, para que ocorra a vinculação do trabalhador à organização. O indivíduo, ao se identificar com um objeto, grupo ou organização, inicia seu processo de vinculação. É interessante, nesse sentido, a fala do chefe dos motoristas da TRANSASEC, uma espécie de supervisor:

As pessoas que querem trabalhar na empresa têm que ter uma mentalidade mais avançada, saber mexer com a tecnologia, estudar. E, aquele que tem a “visão curta”, que acha que o sistema é “dedo-duro”, que vai ficar por conta de vigiar, são pessoas que têm mentalidade atrasada, pessoas que não são idôneas. Geralmente, são os agregados. Eles transportam a carga com o caminhão da empresa, manutenção da empresa, e eles fazem uso desse caminhão para transportar outras cargas, o que o sistema monitora e não permite. Então, esses motoristas são excluídos da seleção. O rigor dessa seleção exige o primeiro grau completo e, de acordo com o chefe, hoje existe uma certa dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada para trabalhar de acordo com essas normas e diretrizes. (M11)

Para efeito de análise, esse entrevistado foi considerado como motorista, já que quando a pesquisa foi realizada, ele tinha pouco tempo de promoção. Esse “supervisor” dos motoristas é admirado por todos os seus colegas. Com quinze anos de empresa, hoje ele ocupa uma nova posição, o que, para os motoristas, representa um incentivo, já que o caso dele comprova, que existe, de fato, a possibilidade de promoção dentro da empresa. O

motorista pode, num primeiro momento, ser promovido a “motorista educador”, aquele responsável por orientar e treinar todos os novos funcionários. Isso passa a ser uma importante maneira de criar e manter o vínculo de identificação e dependência, pois os indivíduos vêem a possibilidade de uma promoção como incentivo para trabalharem de acordo com as normas e valores da organização, submetendo-se, docilmente, ao controle imposto por ela.

O confronto das teorias que embasaram o desenvolvimento do estudo proposto com as informações obtidas nas entrevistas envolvendo trabalhadores da organização estudada confirmaram a tese defendida nesta dissertação. O que se viu, foi o retrato de uma organização empresarial que utiliza um rígido sistema de controle sobre seus trabalhadores, denominado “panóptico virtual”, embora totalmente ajustado, em suas peculiaridades específicas, ao Panóptico de Bentham. A vigilância implacável e constante, com desconhecimento do motorista de seu objetivo paralelo de controle pessoal; a punição ao motorista infrator das normas, com um castigo corporal e material; e a proibição ao motorista de atender ao imperativo de suas necessidades biológicas básicas de se alimentar, hidratar e de ir ao banheiro, em situações de risco de roubo da carga, mostram a similaridade do referido sistema tecnológico (o GPS) com o sistema carcerário inaugurado com o Panóptico. Inquestionável, pois, a presença da microfísica do poder no sistema organizacional contemporâneo. Portando, não há dúvida de que, quando utilizadas como técnicas de controle gerencial, as TI reforçam o modelo *taylorista-fordista* de organização, onde impera o poder absoluto dos interesses materiais capitalistas sobre os interesses humanos do trabalhador.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo, constata-se que o capital, desde o *taylorismo-fordismo*, até a denominada gestão flexível ou *toyotismo*, vem investindo na sofisticação dos mecanismos de controle do trabalhador sem, contudo, abandonar os mecanismos tradicionais.

Confirmado está, pela evolução histórica do sistema capitalista, que tais mecanismos representam a garantia da isenção do poder organizacional sobre o trabalhador, e que, na era pós-moderna, ainda permanecem apoiados no Panóptico – modelo de vigilância carcerária criado no século XVIII, pelo jurista inglês Jeremy Bentham, cuja utilização foi adaptada para quartéis, fábricas, escolas, conventos, hospitais etc., pela sua precisa e competente tática de visibilidade. Assim, na pós-modernidade, verificou-se que o *panoptismo* se configura como a forma ideal de um poder disciplinar necessário à sobrevivência do capitalismo.

Neste contexto econômico, sublinhado por uma realidade repleta de incertezas, instaurada e mantida pela desafiante competitividade que caracteriza globalização da economia, as organizações empresariais utilizam sistemas de controle que visam a garantir a manutenção e o aperfeiçoamento da produção do valor excedente, por meio do controle do processo produtivo, das relações de trabalho e dos trabalhadores, utilizando desde os meios mais diretos e objetivos até os mais indiretos, sutis e subjetivos.

A subjetividade do controle é caracterizada pela presença de um “panóptico virtual”, viabilizado pela inserção de novas Tecnologias de Informação aos processos administrativos, dentre as quais ressalta-se o sistema GPS, o mais eficiente mecanismo controlador da atualidade, por possibilitar uma vigilância virtual móvel contínua e absolutamente segura, que extrapola os limites físicos das organizações.

Sustenta-se, portanto, ao final deste estudo, que a introdução de novas tecnologias de gestão vem se tornando realmente necessária, na verdade, ela se faz imperativa, no âmbito do atual sistema capitalista, para que ele possa manter, reforçar e, até mesmo, ampliar seu controle sobre o processo produtivo de trabalho. É exatamente em função dessa garantia de ação para sobrevivência e expansão do capital, que se afirma a exploração do trabalhador no plano da “microfísica do poder”, exploração esta, decorrente da divisão do trabalho e da constituição de classe que o capitalismo, naturalmente, opera na sociedade. Justamente, por se apresentarem como lugares sociais constituídos por uma



série de relações de poder, é que as organizações se apresentam como unidades naturalmente frágeis. Por isso, o controle social se faz necessário e presente, de forma a proporcionar a manutenção do seu equilíbrio interno, o que somente é alcançado pelo rigor de uma produtividade competitiva. E o atendimento a essa desmedida exigência de produtividade impõe, cada vez mais, um maior poder disciplinar sobre os trabalhadores, resultando, conseqüentemente, no sacrifício humano.

A constatação inquestionável de que este controle se pauta no investimento político do corpo, na sua utilização econômica, confirma a teoria da “microfísica do poder” de Foucault (1987). Assim, comprovado está que, numa boa proporção, é como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e de dominação, embora sua constituição como força de trabalho só é possível, se ele estiver preso num sistema de sujeição, ou seja, o corpo só se torna força útil se é, ao mesmo tempo, corpo produtivo e corpo submisso.

Com certeza, o uso dos corpos pelas organizações pós-modernas ocorre dentro de uma forma de controle sutil, já que elas precisam se mostrar atualizadas e dinâmicas, embora responsáveis em sua missão social. Este consenso organizacional é alcançado pela implementação de sistemas de informação que as transformam em organizações de aprendizagem, para que não sejam vistas como organizações controladoras. Mas como comprovado neste estudo, muitas vezes, tal controle não é tão sutil assim, já que, na organização pesquisada, foram detectadas diversas formas de violência, entre elas, a violência física caracterizada como punição sobre o corpo do trabalhador, já que manifestada, não somente na intensificação do ritmo de trabalho, na rotinização das tarefas, no acúmulo de horas de trabalho e no exercício de trabalhos insalubres, mas, também, no castigo corporal explícito.

Desta forma, a utilização de punições corporais e de uso abusivo dos corpos (constatado no caso dos motoristas), comprovou que o controle físico extrapola as várias dimensões do controle da atividade, como o horário de trabalho, o ritmo coletivo e obrigatório, a articulação corpo-objeto, a utilização exaustiva dos corpos, o favorecimento de certos movimentos do corpo em relação aos demais, a eliminação de fontes de desperdício de energia física e a disposição dos corpos no espaço. Na verdade, observou-se uma agressão a direitos fundamentais do ser humano. E isto, com o consentimento implícito do trabalhador, em função da sua necessidade do emprego, e não, por identificação organizacional.

Ficou comprovado, pois, que o papel do “poder disciplinar” é dominar o corpo, tornando-o dócil e produtivo, ao mesmo tempo em que diminui sua “utilidade política”, tornando-o submisso ao controle exercido por meio de uma vigilância funcional. Há que se criticar e questionar, pois, as organizações controladoras, estatisticamente representativas no atual contexto organizacional, que sacrificam, pela coação de um controle abusivo, o desenvolvimento político de seus trabalhadores. Tal estatística ficou inquestionavelmente comprovada na amostra mínima utilizada neste estudo científico.

Sem dúvida, instaurou-se, contemporaneamente, um novo tipo de vigilância, diferente da realizada pelos inspetores do regime de manufatura da era industrial, encarregados de fazer aplicar os regulamentos, pois, agora, trata-se de um controle intenso e contínuo, efetuado ao longo de todo o processo de trabalho, e não sendo exercido, ou não somente, sobre a produção, mas levando em conta, também, a atividade dos homens, seu conhecimento técnico, a maneira de fazê-lo, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento.

Para as organizações, acima de tudo, é preciso cuidar para que os indivíduos, no trabalho, se tornem visíveis. Por isto, os sistemas de controle são indispensáveis para inspecionar os trabalhadores, para observar presenças e movimentos, para avaliar a qualidade do trabalho, para comparar os trabalhadores uns com os outros, e para classificar os trabalhadores de acordo com sua habilidade e velocidade.

É o que ainda se vê no modelo produtivo contemporâneo, em que o sistema de vigilância se configura como um Panóptico, já que o controle é exercido pelos próprios trabalhadores sobre os seus semelhantes. Isso porque a distribuição dos espaços e o fluxo do processo de produção organizado em cadeia (peculiar ao *toyotismo*) fazem com que o trabalho do próximo influencie o resultado do trabalho de cada um.

Tem-se, então, na esfera do poder organizacional, estados de dominação e de subjugação que ofertam espaços ínfimos de liberdade, onde a dessimetria de poder é uma constante. De fato, as organizações visam a controlar, para assegurar sua produção, mas ao se constituírem, paralelamente, em instâncias de mediação, também são convidadas a trabalhar interesses e desejos contraditórios, objetivos e subjetivos. Essa dualidade rica em antagonismo é a geradora dos conflitos que vitimam o ego do trabalhador – o objeto-mor do controle organizacional.

O que se observou no âmbito do desenvolvimento dos modelos de produção capitalista é que, na medida em que o aparelho de produção evolui e se torna mais complexo, emerge a necessidade de um controle intenso e contínuo ao longo de todo o

processo de trabalho, controle este, que não se efetua somente sobre a produção, mas leva em conta a atividade dos homens, seu conhecimento técnico, sua maneira de fazer o trabalho, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento. Vigiar se torna, então, uma função definida, devendo fazer parte integrante do processo de produção, e um pessoal especializado para essa tarefa tornou-se indispensável, constantemente presente e distinto dos operários, que, na verdade, implicitamente, é que passam a deter o poder da vigilância, como no Panóptico.

O controle realizado pelas tecnologias atuais, principalmente, a tecnologia de informação, que pelas suas próprias características incorpora um conjunto de regras burocráticas, exerce uma pressão que acontece de forma diferente, principalmente, se for levado em consideração, o fato de que burlar as normas embutidas na tecnologia é mais difícil para os atores organizacionais que sofrem o controle.

O desenvolvimento de novas tecnologias de controle é, pois, uma consequência de dois fatores conjugados: o primeiro é o esgotamento dos métodos *tayloristas* e *fordistas* originais da organização do trabalho, enquanto formas de viabilização da acumulação ampliada do capital; o segundo é a mudança nos padrões da concorrência decorrente da crise econômica mundial. Nesse contexto, onde informatização e automatização se interagem no processo produtivo, a presença do Panóptico se evidencia de forma camuflada, porém, consistente e atuante, uma vez originada da castração da individualidade pela constituição e organização de classes, condição primeira para a efetivação do controle por um poder “celular”.

Claro está, portanto, que, em termos substanciais, o *taylorismo-fordismo* continua sendo o cerne da gestão capitalista do processo de trabalho. O que sofreu alteração foi a sua forma de ação, em virtude da revolução tecnológica, que possibilitou a utilização das tecnologias de informação nos processos de controle administrativo, o que permite afirmar que ele se transformou em um *fordismo* de base microeletrônica. O que se pode concluir, portanto, é que, tecnologia e organização são sistemas sociotécnicos mutuamente dependentes e interligados de modo claro, sendo que, atualmente, a tecnologia de ponta atua como o mais eficaz instrumento de controle organizacional já utilizado até então, funcionando como uma espécie de “panóptico virtual” a serviço do poder organizacional contemporâneo, substituindo, assim, o insuperável Panóptico de Bentham.

Ao encerramento desta pesquisa, há que se ratificar a importância do tema estudado no âmbito da literatura científica da Administração de Empresas, contemporaneamente

voltada para questionamentos e análises críticas do modelo organizacional imposto pelo atual processo de produção capitalista, por sua vez, decorrente da evolução histórica do capitalismo. Portanto, esta pesquisa não pára aqui. Muitas possibilidades variáveis podem ser estudadas, a partir das idéias levantadas neste estudo, para serem ampliadas, refutadas, enfim, avaliadas no bojo de um dinamismo próprio da atuação do poder no contexto da relação “Capital *versus* Trabalho”.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. J. *O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. Cadernos de Pesquisa*. São Paulo, n. 77, p. 53-61, mai. 1991.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Thomson, 1999.

ANSART, Pierre. *Ideologias, conflitos e poder*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

BAIBICH T. M. Nos Bastidores de Curitiba: as arquiteturas da contradição – preconceito na escola para debaixo do tapete. In: 22ª IV ANPED - SUL, 2002, Florianópolis. *Anais...* Coordenadoria de Comunicação CED/UFSC, Florianópolis, 2002.

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organizações e logística empresarial*. 4. ed. São Paulo: BOOKMAN, 2001.

BAUMAN, Z. *Globalização: As conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BAYEUX, Pedro. Compre: eu, vontade de morrer. *Núcleo Gonzo Anarcho e PUC-SP*. 2003. Disponível no site: <http://www.pirex.com.br/compreme/texto.htm>. Acesso em: abr. 2005.

BELL, D. *The coming of post-industrial society*. New York: BasicBooks, 1970.

BENTHAM, Jeremy. *O panóptico*. Organização e tradução de Tomaz Tadeu da Silva. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1979.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BRIDGES, W. *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRITO, M. ANTONIALLI, L. M. Tecnologia da informação e processo produtivo de gestão em uma organização Cooperativa: um enfoque estratégico. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 3, 1997.

BRITO, Paulo. O panóptico, agora digital. Cidade do Conhecimento. *Ética na Prática*. 2002/2005. Disponível no site: <http://www.cidade.usp.br/eticanapratica/textos.php> Acesso em: abr. 2005.

BURRELL, G. *Pandemonium*. London: Sage, 1997.

CAPPELLE, Mônica C. A.; BRITO, Mozar J. de. Relações de poder no espaço organizacional: o caráter disciplinar das práticas de gestão de pessoas em uma organização de desenvolvimento de software. In: XXVI ENANPAD, 2003, Atibaia-SP. *Anais... Atibaia-SP*, 2003.

CARVALHO-DA-SILVA, R.; ALCADIPANI, R. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”: a consolidação da disciplina através da participação na siderúrgica riograndense. In: XXV ENANPAD, 2001, Campinas. *Anais... Campinas*, 2001.

CASTELLS, M. *A Era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CENTRO DE ESTUDOS EM LOGÍSTICA-COOPEAD-UFRJ. Transporte de cargas no Brasil: ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do país. Rio de Janeiro, set. 2002. Disponível no site <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-pesq-trans.htm> Acesso em: 10 jan. 2005.

CENTRO DE ESTUDOS EM LOGÍSTICA – CEL-COPPEAD. Caminhos para o Transporte no Brasil. *Revista NTC* (Edição Especial de Transporte), São Paulo, p. 78-105, 2003.

CLEGG, Stewart. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage Publications, 1990.

CLEGG, Stewart; DUNKERLEY, David. *Organization, class and control*. London: RKP, 1980.

CODO, W. *et al. Indivíduo, trabalho e sofrimento*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. *Revista CNT*, ed. 111, 2004.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Transporte de cargas no Brasil: ameaças e oportunidades para ao desenvolvimento do país: diagnóstico e plano de ação. Rio de Janeiro: Centro de Estudos em Logística (CEL)-COOPEAD-UFRJ, 2002. Disponível no site: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-pesq-trans.htm> Acesso em 10 jan. 2005.

COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. Modernism, postmodernism and organization analysis: an introduction. *Organization Studies*, v. 9, n.1, p. 91-112, 1988.

CORIAT, B. *A revolução dos robôs: o impacto sócio-econômico da automação*. São Paulo: Busca Vida, 1988.

CROZIER, M. FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil, 1977.

DAFT, Richard L. *Organizações: teoria e projetos*. 7. ed. Tradução de Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DELEUZE, Gilles. *Foucault*. São Paulo: Brasiliense, 1988.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *Mil Platos – capitalismo e Esquiosofrenia*. Tradução de Ana Lúcia de Oliveira e Lúcia Cláudia Leão. Rio de Janeiro: Editora 34. 1999. v. 2.

DOS SANTOS, B.; SUSSMAN, L. Improving the return on IT investment: the productivity paradox. *International Journal of Information Management*, n. 20, p. 429-440, 2000.

DRAGO, P. A. Teoria crítica e teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32, n. 2, p. 58-64, abr./jun. 1992.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em Administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 43, n. 4, p. 71-81, out./dez. 2003.

ENCYCLOPEDIA E DICCIONARIO INTERNACIONAL. Rio de Janeiro: W. M. Jackson, Inc. Editores, 1908, p. 8397. (v. XIV)

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso à armadilha estratégica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP/FGV, v. 37, n. 1, p. 18-29, 1997.

ENRIQUEZ, E. O trabalho de morte nas organizações. In: KAËS, Rene et al. *A organização e as organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

ENRIQUEZ, E. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. *Tempo Brasileiro*. Rio de Janeiro, n. 36/37, p. 53-94, jan./jun. 1974.

ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997a .

ENRIQUEZ, E. *Lês jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997b .



ENRIQUEZ, E. *Da horda ao estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

ETZIONI, Amitai. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FAIRCLOUGH, N. *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press, 2001.

FARIA José Henrique de. *Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas*. Curitiba: Criar, 1985.

FARIA José Henrique de. *Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas*. 2. ed. Curitiba: Criar, 1987.

FARIA José Henrique de. *Tecnologia e processo de trabalho*. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.

FARIA José Henrique de. *Poder e relações de poder nas organizações*. Curitiba: UFPR, 2001a.

FARIA José Henrique de. *Condições e dificuldades de integração do microempreendimento nas relações de produção: aspectos da região metropolitana de Curitiba*. Curitiba: UFPR, 2001b.

FARIA José Henrique de. Economia política do poder: uma proposta teórico-metodológica para o estudo e a análise das organizações. In: II ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. *Anais...* Recife, 2002.

FARIA José Henrique de. *Economia política do poder*. Curitiba: Editora Juruá, 2004. v. 1, 2 e 3.

FARIA José Henrique de.; MENEGHETTI, Fancis Kanashiro. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: XXVI ENANPAD, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador, 2002.

FAYOL, H. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *O novo dicionário Aurélio – Século XXI*. São Paulo: Nova Fronteira, 1999. Versão Eletrônica.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 5. ed. Tradução de Lígia M. Ponde Vassallo. Petrópolis: Vozes, 1987.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 10 ed. Tradução de Lígia M. Ponde Vassallo. Petrópolis: Vozes, 1993.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 22 ed. Tradução de Lígia M. Ponde Vassallo. Petrópolis: Vozes, 2000.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 16 ed. Rio de Janeiro: Graal, 2001.

FOUCAULT, Michel. *Ética, sexualidade e política: ditos e escritos*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

FRANÇA, Júnia Lessa; colaboração: VASCONCELOS, Ana Cristina de; MAGALHÃES, Maria Helena de Andrade; BORGES, Stella Maria. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 6. ed. ver. e ampl. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003. 230 p.

FRIEDMAN, Raul. *Fundamentos de orientação, cartografia e navegação terrestre*. Curitiba: Editora Pro Book, 2004.

FREUD, S. Psicologia de grupo e análise do ego. In: *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1998.

GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GARCIA, F. C. Sobre o controle, a disciplina e a punição: notas teóricas para uma investigação empírica. In: V ENAMPAD, 1982, Salvador. *Anais...* Salvador, 1982.

GARCIA, F. C. Ação patronal, poder e organização no setor siderúrgico de Minas Gerais. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, jul./set., p. 55-66, 1984.

GARCIA, F. C.; LADEIRA, M. B. O novo modelo de desenvolvimento econômico e o mundo do trabalho: desafios e perspectivas para o Brasil. In: XXI ENAMPAD, 1997, Rio das Pedras - RJ. *Anais...* Rio das Pedras-RJ, 1997.

GARLAND, D. *Punishment and modern society: a study in social theory*. Chicago: Oxford University Press, 1987.

GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GOULART, I. B. Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho. In: GOULART, I. B. (org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GRISCI, C. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. In: XXV ENAMPAD, 2001, Campinas, 2001. *Anais...* Campinas, 2001.

GUIA exame 2001: 100 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, ano 35, n. 18, set. 2001.

GUEDES NETO, Antônio Duarte. *Do interesse como um dos fundamentos do direito*. Belo Horizonte: Faculdade de Direito, 296 f. Tese (Doutorado em Direito Constitucional) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, 2002.

HARDT, M.; NEGRI, A. *Império*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HARRIS, L. The IT productivity paradox: evidence from the UK retail banking industry. *New Technology - Work and Employment*, v. 1, n.16, p. 35-48, 2001.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna: técnica e tempo*. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

HASSARD, John; PARKER, Martin. *Postmodernism and organizations*. London: Sage Publications, 1993.

HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1994.

JUAN, Salvador. *Organisation et management em question(s)*. Paris: Édition L'Harmattan, 1987.

KRUPPA, S. M. P. *Sociologia da educação*. São Paulo: Cortez, 1994.

KURZ, Robert. Gênese do absolutismo de mercado. Folha de São Paulo. São Paulo, 8 jun. 1997. Disponível no site:  
[http://geocities.yahoo.com.br/guaikuru0003/Kurz\\_Marx.html#tedio](http://geocities.yahoo.com.br/guaikuru0003/Kurz_Marx.html#tedio) Acesso em: abr. 2005.

LAPASSADE, George. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1975.

LAUDON, K.; LAUDON, J. P. *Gerenciamento e sistemas de informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEVY, André. *Ciências clínicas e organizações sociais: sentido e crise de sentido*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

LOPEZ, I. Rastreadores aliam segurança a facilidades logísticas. *Revista Tecnológica*, v. 2, n. 13, p. 30-40, out. 1996.

LOPONTE, Luciana Gruppelli. O rei não está mais aqui: e agora? *Revista Digital Art*. ISSN 1806-2962, ano III, n. 3, ab. 2005. Disponível no site: <http://www.revista.art.br/site-numero-03/trabalhos/01.htm> Acesso em: ab. 2005.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, Antonio C. Sobre a analítica do poder em Foucault. *Tempo Social*. São Paulo, USP, v. 7, n. 1-2, p. 83-104, out. 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, V. *Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações*. In: XXV ENAMPAD, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas, 2001.

MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. Rio de Janeiro: Vecchi, 1949.

MARX, Karl. *El capital: crítica de la economía política*. Buenos Aires: Biblioteca Nueva, 1946.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. 7. ed. São Paulo: Difel, 1982. v. 1 (O processo de produção do capital)

MINAYO. Maria Cecília de S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da Administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. O poder disciplinar nas organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, EAESP/FGV, v. 21, n. 4, p. 33-41, 1981.

MOTTA, Fernando C. Prestes. As empresas e a transmissão da ideologia. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP/FGV, v. 32, n. 5, p. 38-47, 1992.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 5, p. 68-87, set./out.1993.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP/FGV, v. 39, n.1, p. 6-12,1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F.C.; FREITAS, M. *Vida psíquica e organizações*. São Paulo: Editora FGV, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes, VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OAKES, Leslie. Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, jun. 1998.

PAGÈS, M. *et al.* *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PINTO, Paulo Roberto Giardullo. Corpos úteis e dóceis: mais comparações entre Huxley, Orwell e Foucault. Duplipensar Net, ago. 2002. Disponível no site: [http://www.duplipensar.net/lit/g\\_orwell/2003-08-corpos.html](http://www.duplipensar.net/lit/g_orwell/2003-08-corpos.html). Acesso em: abr. 2005.

PARKER, Martin. Post-modern organizations or postmodern organization theory? *Organization Studies*, v. 13, n.1, p. 35-54, 1992.

REIS, N. G. dos. *Estudos técnicos do TRC: os rastreamentos como ferramenta de logística e segurança*. São Paulo: NTC /TM,1997.

REY, F. G. *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REZENDE, D.; ABREU, A. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Suzana Braga. A informática na organização e no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 28, n. 3, jul/set, 1988.

ROSA, M. I. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: EDUSP, 1994.

ROSE, N. *Governing the soul: the shape of private self*. Londos: Routledge, 1990.

SALERMO, M. S. Reestruturação produtiva e novos padrões de produção. *Revista São Paulo em Perspectiva*. Fundação SEADE, jul/set., 1992.

SÁ, N. C. de. *GPS: fundamentos e aplicações*. São Paulo: IAG / USP - Departamento de Geofísica, 2000.

SAMPAIO, Laura Fraga de Almeida. A temática saber: poder em Michel Foucault. *Cadernos de Filosofia*. Centro de Filosofia do Instituto Sedes Sapientiae, ano I, n. 1, 1994. Disponível no site: [http://www.suigeneris.pro.br/filo\\_foucault.htm](http://www.suigeneris.pro.br/filo_foucault.htm) Acesso em: abr. 2005.

SANTOS, B. S. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA - RJ. Casa de correção. Rio de Janeiro, 2005. Disponível no site: <http://www.seap.rj.gov.br/historico5.htm> Acesso em 20 mai. 2005.

SEGANTINE, P. C. L. *GPS: sistema de posicionamento global*. São Carlos: EESC-Departamento de Transportes, 1998.

SEGNINI, L. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988.

SENGE, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990.

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

SILVA, José de Ribamar da. *Prisão: ressocializar para não rescindir*. 2003. 60 f. Monografia (Especialização em Modalidade de Tratamento Penal em Gestão Prisional) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

SILVA, R. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: v. 37, n. 4, p. 797-816, jul./ago. 2003.

SILVA, R. Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total: o caso da siderúrgica riograndense. In: I ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, jun. 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2000.

SILVA, R.; ALCADIPANI, R. “Manda quem pode, Obedece quem tem Juízo”: a consolidação da disciplina através da participação na Siderúrgica Riograndense. In: 25.º ENANPAD. ANPAD, Campinas, 2001. *Anais...* Campinas, 2001.

STAIR, R. *Princípios de sistema de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1998.

STEIL, A.V. *Formas emergentes de controle organizacional e a questão da modernidade e pós-modernidade em organizações*. 1996. Dissertação. (Mestrado em Economia) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.



- TANNENBAUM, Arnold. *O controle nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 1975.
- TAPSCOTT, D. *Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia de informação*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TOFLER, A. *Future shock*. London: The Bodey Head Ltd, 1970.
- THOMPSON, Paul. *Postmodernism: fatal distraction*, 1993.
- TORKZADEH, G.; DOLL, W. J. The development of a tool for measuring the perceived impact of information technology on work. *Omega*, v. 27, n. 3, p. 327-339, jun. 1999.
- TORRES, Diego Junqueira. Do panoptismo de vigiar e punir de Foucault. *ECA-USP*, São Paulo, set. / out. / nov. / dez 2004. Disponível no site: <http://www.eca.usp.br/nucleos/filocom/existocom/artigo5c.html> Acesso em: abr. 2005.
- TRIVINÕS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TSOUKAS, Haridimos. Postmodernism, reflexive rationalism and organizational studies. *Organization Studies*, v. 13, n. 4, p. 643-650, 1992.
- TUMOLO, Paulo Sérgio. O significado do trabalho no capitalismo e o trabalho como princípio educativo: ensaio de análise crítica. *Revista Espaço Acadêmico*, ano III, n. 24, mai. 2003. Disponível no site: <http://www.espacoacademico.com.br/024/24ctumolo.htm> Acesso em 02 fev, 2005.
- VASCONCELOS, Isabella F. Gouvea de. *et al.* O lado humano da tecnologia: um estudo exploratório sobre os paradoxos organizacionais dos sistemas de informação. In: XXV ENAMPAD, Campinas, 2001. *Anais...* Campinas, 2001.
- VERGARA, S. C. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas Editora, 2003.

VERGARA, S. C.; DAVEL, E. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

WALTON, R. *Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1994.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUBOFF, S. *In the age of the smart machine: the future of work and power*. New York: Basic Books, 1988.

ZUBOFF, S. Automatizar / informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 6, nov./dez. 1994.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)