

53026

37515-MFN

MÔNICA CARVALHO ALVES CAPPELLE

**A DINÂMICA DO PODER NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Mudança e Gestão Estratégica, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Mozar José de Brito

BIBLIOTECA CENTRAL

N.º CLAS. <sup>UFLA</sup> 1657:407

CAP

din

N.º REGISTRO 53026

DATA 19/09/2002

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2002

BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA



53026

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Cappelle, Mônica Carvalho Alves

A dinâmica do poder no espaço organizacional: uma análise das práticas de gestão da força de trabalho / Mônica Carvalho Aves Cappelle. -- Lavras : UFLA, 2002.

131 p. : il.

Orientador: Mozar José de Brito.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Administração de recurso humano. 2. Poder disciplinar. 3. Circuito de poder. 4. Adesão. 5. Resistência. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-658.407

**MÔNICA CARVALHO ALVES CAPPELLE**

**A DINÂMICA DO PODER NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL: UMA  
ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Mudança e Gestão Estratégica, para obtenção do título de “Mestre”.

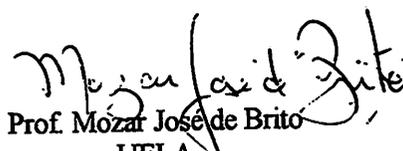
APROVADA em 31 de janeiro de 2002

Prof. Juvêncio Braga de Lima

UFLA

Profa. Wânia Rezende Silva

UEM

  
Prof. Mozar José de Brito  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL

## SUMÁRIO

	<b>Página</b>
RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
INTRODUÇÃO .....	01
2 AS MUDANÇAS NO CONTEXTO SOCIAL E UMA NOVA VISÃO DA ARH.....	08
3. O PODER QUE CIRCULA: O EFEITO DISCIPLINAR E AS REDES DE INTERESSES.....	16
3.1 As práticas discursivas do poder sob a perspectiva foucaultiana ..	18
3.2 Os circuitos de poder e os movimentos de adesão e resistência à retórica organizacional.....	25
4 A GESTÃO DE PESSOAS E A DINÂMICA DO PODER .....	32
4.1 As práticas disciplinares na gestão de pessoas na ERC .....	34
4.2 A auto-regulação nos circuitos de poder: os mecanismos de resistência e adesão .....	46
5 METODOLOGIA.....	55
5.1 O universo da pesquisa .....	56
5.2 Natureza da pesquisa e procedimento de coleta de dados .....	56
5.3 Plano de análise .....	60
6. FRAGMENTOS DA HISTÓRIA ORGANIZACIONAL .....	63
6.1 A ERC e seu sistema eletrônico de gestão de pessoas .....	64
6.2 Os indivíduos e a gestão de pessoas na ERC .....	68
7. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO NA ERC E A DINÂMICA DO PODER DISCIPLINAR .....	70
7.1 Os princípios da gestão de pessoas na ERC e suas contradições....	70
7.2 A distribuição espacial dos indivíduos.....	75

7.3 A articulação das atividades no tempo.....	83
7.4 O superpanóptico e a monitoração contínua .....	91
8. SIGNIFICADOS E CONTRADIÇÕES NOS CIRCUITOS DE PODER ORGANIZACIONAIS .....	97
8.1 Movimentos de estabilização e desestabilização dos circuitos de poder na ERC .....	97
8.2 Mecanismos de mediação e auto-regulação .....	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	124

## RESUMO

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. A dinâmica do poder no espaço organizacional: uma análise das práticas de gestão da força de trabalho. Lavras: UFLA, 2002. 131 p. (Dissertação - Mestrado em Administração)\*

Com este trabalho objetivou-se investigar como as políticas de gestão de pessoas instrumentalizam práticas de poder disciplinar em uma organização e como os indivíduos constroem mecanismos de adesão e resistência para se ajustarem a essas práticas. A fim de alcançar esse objetivo, procurou-se investigar o modo como um conjunto de políticas de gestão da força de trabalho mediatiza práticas de poder disciplinar em uma organização brasileira de desenvolvimento de *softwares*, bem como observar a ocorrência de movimentos de adesão e resistência a essas práticas de poder disciplinar, particularizando as formas de legitimação e de negação do controle articuladas pelos trabalhadores. A perspectiva de análise adotada reconhece as relações de poder na organização existindo em diversos níveis, intensidades e direções, bem como seu caráter de permanente reconfiguração. Portanto, a relação da organização com a sua força de trabalho está inserida em meio a outras relações de poder com outros agentes que compõem a sociedade. Ao centrar-se na perspectiva de diferentes atores organizacionais, a opção metodológica adotou os postulados do paradigma interpretativo de análise organizacional, enfatizando os modos pelos quais os indivíduos são capazes de interagir uns com os outros, e os resultados dessa interação: as relações sociais construídas no espaço organizacional. Por esse motivo, tratou-se de uma investigação fundamentada em técnicas de natureza qualitativa, que permitem ir além de uma visão relativamente simples, superficial e estética, visando a buscar as raízes das questões, as causas de sua existência e suas relações. As conclusões reunidas neste trabalho identificaram, nos circuitos de poder da organização estudada, os movimentos que ela faz no sentido de disciplinar, controlar, conquistar e seduzir os seus membros para conseguir realizar seus objetivos principais de aumento de produtividade e de garantia de competitividade no contexto atual. Por outro lado, percebe-se que os indivíduos também desenvolvem estratégias para se movimentarem nesses circuitos de poder, seja na direção de garantir seus interesses ou apenas como meio de sobrevivência em um espaço social imerso nas leis de um capitalismo neoliberal. Essas estratégias descrevem movimentos políticos de mediação de conflitos e de auto-regulação no ambiente organizacional. A concepção de poder adotada neste trabalho contribui no sentido de expandir o espectro de análise das práticas de gestão de pessoas, principalmente numa época em que muitas organizações têm reestruturado suas políticas de administração da força de trabalho. Ela pode também auxiliar no desenvolvimento de outras pesquisas que enfoquem as relações de poder entre sindicatos e empresas, bem como na análise de mídia das principais revistas executivas do País que servem à divulgação e à legitimação de novos padrões de comportamento a serem adotados pela força de trabalho.

Orientador: Dr. Mozar José de Brito - UFLA

## ABSTRACT

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. *The power dynamics in the organizational space: an analysis of workforce management practices*. LAVRAS: UFLA, 2002. 131p. (Dissertation – Master Program in Administration)\*

This work has as objective to investigate how people administration politics instrumentalize practices of disciplinary power in an organization, and how the individuals build up adhesion and resistance mechanisms to adjust themselves to those practices. In order to reach that aims, it was investigated the way an amount of workforce administration politics mediates disciplinary power practices in a Brazilian software development organization. It was also observed the occurrence of adhesion and resistance movements to those disciplinary power practices, particularizing the control legitimation and denial forms articulated by the workers. The analysis perspective adopted recognizes the power relationships in the organization existing in several levels, intensities and directions, as well as its permanent reconfiguration character. Therefore, the organization relationship with its workforce is inserted amid other power relationships with other agents that compose the society. When centering in different organizational actors' perspective, the methodological option adopted the organizational analysis interpretative paradigm postulates, emphasizing the manners for which the individuals are capable to interact with each other, and the results of that interaction: the social relationships built up in the organizational space. For that reason, it was an investigation based on qualitative nature techniques, which allow going besides a relatively simple, superficial and aesthetic vision, seeking to look for the questions roots, its existence causes and relationships. The conclusions gathered in this work identified, in the power circuits of the studied organization, the movements that it makes in order to discipline, control, conquer and seduce its members, to accomplish its main objectives of productivity increase and of its competitiveness warranty in the current context. On the other hand, it is noticed that the individuals also develop strategies to move themselves in those power circuits. These strategies can be used to guarantee their interests, or just serve as survival means in a social space absorbed in the laws of the neoliberal capitalism. Those strategies describe political movements of conflicts mediation and of self-regulation in the organizational environment. The power conception adopted in this work contributed in the sense of expanding the analysis spectrum of the people administration practices, mainly in a time in which a lot of organizations have been restructuring their workforce administration politics. It also can help in the development of other researches that focus the power relationships between unions and companies, as well as in the media analysis of the main country executive magazines, which serve to the popularization, and the legitimation of new behavior patterns to be adopted by the workforce.

---

\* Adviser: Dr. Mozar José de Brito - UFLA

## INTRODUÇÃO

As revoluções tecnológicas e as transformações por que tem passado o mundo têm proporcionado reconfigurações sucessivas nos cenários, sistemas sócio-econômicos e culturais. Conseqüentemente, esses processos impulsionam outras mudanças, compondo um movimento cíclico cada vez mais veloz, capaz de influenciar as características mais profundas de indivíduos e de coletividades à medida que se desenvolve.

Ao longo do tempo podem-se perceber períodos de revoluções que alteram o cenário mundial; um movimento que tem se intensificado ultimamente em diversas áreas como, por exemplo, a revolução da qualidade, o despertar da consciência ecológica, a revolução na gestão, na informação, na produção, nos sistemas de marketing, a revolução digital, bem como outras transformações que surgem, ressurgem e se modificam de forma dinâmica. Em meio a esses movimentos, a crescente ruptura com o sistema fordista de produção e a adoção do modelo toyotista por muitas organizações, inspiradas no sucesso obtido por corporações originalmente nipônicas, representaram uma modificação no foco de importância direcionado por elas, que passa de um lado do processo produtivo (produção) para outro (cliente). Tal fato resultou também no aumento da preocupação com os outros agentes envolvidos nas atividades organizacionais, como fornecedores e a força de trabalho, esses últimos passando a ser denominados, muitas vezes, de clientes internos. A força de trabalho, importante apenas como meio de produção, passa a ter suas idéias e criatividade também valorizadas. Como resultado, surgem novos métodos de gestão de pessoas (participativa, flexível, co-gestão), que defendem a busca de formas de mediação das relações de trabalho que mais se adaptem ao ambiente

contemporâneo, com o intuito de promover e intensificar esses novos laços entre organização e seus membros.

Nesse contexto, inserem-se comentários acerca de transformações e mudanças nas técnicas utilizadas para a gestão de pessoas<sup>1</sup> nas organizações, desde a entrada do indivíduo em seus quadros, pelo processo de recrutamento e seleção de candidatos, até sua saída, passando por políticas de preparação para a aposentadoria. Alguns autores caracterizam essas inovações nas políticas de gestão da força de trabalho como uma concepção mais humana sobre o comportamento das pessoas nas organizações, uma maneira mais eficaz de gerir seu trabalho: motivar os empregados e conseguir sua adesão aos objetivos organizacionais. Outros autores, entretanto, contestam esse caráter inovador da gestão de pessoas, afirmando que as novas políticas praticadas consistem apenas em antigas idéias reeditadas em uma nova linguagem, mais sofisticada, mais lógica e mais científica. O debate entre esses dois pontos de vista em relação à gestão da força de trabalho, que será apresentado nesta dissertação, é direcionado para uma perspectiva crítica que politiza a análise da gestão de pessoas nas organizações. Assim, essas práticas são interpretadas como instrumentos de aplicação disciplinar cada vez mais abrangentes, com propósitos estratégicos, que configuram movimentos de relações de poder no espaço organizacional. Essas relações de poder são descritas pela interação entre organização e indivíduos no espaço organizacional.

E como se posicionam os indivíduos nessas relações? Agem apenas de acordo com o que lhes é imposto, tendo suas subjetividades transformadas a

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, os termos gestão da força de trabalho e gestão de pessoas serão utilizados como sinônimos, significando as estratégias, mecanismos, políticas e práticas utilizadas pelas organizações para mediar as relações do contrato de trabalho com seus empregados (nota da autora).

todo o momento, sem direito a opinar, decidir, resistir, ou mesmo se ajustar? Considera-se, no presente trabalho, que o indivíduo participa do processo de construção social que ocorre no interior das organizações e que ele é capaz de influenciar no movimento de estruturação organizacional. Por esse motivo, as transformações por que vem passando a gestão da força de trabalho, discutidas no decorrer desta exposição, são resultantes da interação entre organização, indivíduos e ambiente histórico-sócio-econômico, ao mesmo tempo em que também influenciam, moldam e modificam as relações entre esses agentes.

A percepção das organizações como espaços sociais que envolvem a interação de indivíduos remete ao reconhecimento das relações de poder existentes em diversos níveis, intensidades e direções em seu interior. Essas relações de poder estão em constante alteração, sendo que, nesse movimento, a direção da organização procura mediar e reduzir ao máximo os conflitos inerentes às relações de trabalho. Para tanto, ela utiliza políticas e técnicas de gestão de pessoas, enquanto os indivíduos, por sua vez, procuram maneiras de se ajustarem a esse espaço, de o influenciarem ou, até mesmo, de o transformarem de acordo com seus interesses. Para identificar e analisar esses movimentos das relações de poder nas organizações e seu efeito nas subjetividades individuais, buscou-se apoio em abordagens teóricas que trabalham a idéia de que o poder não é um bem passível de ser possuído; e tampouco é absoluto, a ponto de possibilitar a dominação total de um indivíduo por outro, ou de um indivíduo por uma organização. [Nesse trabalho, o poder é abordado como um fenômeno que se expressa nas relações, práticas, técnicas, procedimentos e discursos e se torna aparente quando é exercido.] Sendo assim, o ato de a diretoria da organização exercer poder visa ao alcance de resultados específicos desejados por ela, mas o fato de esse processo envolver a interação dos indivíduos, permite que eles também exerçam poder em direções contrárias ou similares em diferentes

momentos. Isso possibilita que eles construam movimentos de regulação, que podem ser traduzidos pelo desenvolvimento de comportamentos de adesão e resistência aos discursos e práticas produzidos pelas cúpulas organizacionais.

Por meio desta dissertação teve-se por objetivo investigar como as políticas de gestão de pessoas instrumentalizam práticas de poder disciplinar em uma organização e como os indivíduos constroem mecanismos de adesão e resistência para se ajustarem a essas práticas. Mais especificamente, procurou-se:

a) investigar, na perspectiva de diferentes atores organizacionais, como o conjunto de políticas de gestão da força de trabalho mediatiza práticas de poder disciplinar na organização estudada; e

b) observar e analisar a ocorrência de movimentos de adesão e resistência a essas práticas de poder disciplinar, particularizando as formas de legitimação e de negação do controle articuladas pelos trabalhadores.

A justificativa da realização deste trabalho é contribuir para a compreensão dos movimentos políticos nas organizações. Esses movimentos envolvem tanto ações da organização, que dispõe de recursos, como as políticas de gestão da força de trabalho, no sentido de disciplinar e controlar seus empregados, quanto ações dos indivíduos, que buscam se ajustar à organização construindo espaços de resistência, ou comportamentos de adesão a suas práticas disciplinares.

O momento presente tem exigido das organizações a adoção de posturas diferenciadas em relação a seus empregados. Seja para aumentar sua

competitividade, seja para sobreviver em meio a um contexto de mudanças rápidas, ou para atender às exigências da sociedade, as organizações têm redesenhado suas estratégias de gestão de pessoas, o que tem gerado alterações nas relações de significado estabelecidas entre seus membros. Como resultado, ocorre também a ruptura e reconfiguração de alianças no interior da organização desestabilizando a cultura organizacional anteriormente estabelecida. A compreensão desses movimentos políticos pode explicar a origem de determinados comportamentos, tanto da organização como de seus empregados, no sentido de negarem ou legitimarem processos formais e informais que ocorrem no espaço organizacional.

No alcance dos objetivos desta pesquisa, optou-se por dividi-la em quatro partes. Na primeira parte, são apresentadas as mudanças no contexto social e as novas configurações no panorama do mundo do trabalho que têm exigido a transformação das organizações, mais particularmente, de suas políticas de gestão da força de trabalho. Posteriormente, há uma exposição do enfoque teórico sobre o poder adotado para, em seguida, discutir-se o papel das políticas de gestão de pessoas como mediatizadoras de práticas de poder disciplinar sobre os indivíduos nas organizações. Finalizando a argumentação teórica, são apresentados e discutidos alguns mecanismos de auto-regulação e defesa elaborados pelos indivíduos diante de situações de desequilíbrio nas relações de poder no espaço organizacional.

A segunda parte da dissertação apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo de caso. A terceira parte é iniciada com um breve histórico acerca da organização estudada, aqui denominada de Empresa ERC, e a descrição do seu sistema informatizado de gestão da força de trabalho. A apresentação dos resultados da pesquisa

prosegue com a análise das políticas de gestão de pessoas adotadas pela ERC que agem no sentido de disciplinar os seus membros a fim de facilitar sua adesão aos princípios organizacionais, utilizando como suporte a tecnologia de informação.

Posteriormente, parte-se para uma visão mais ampla e abrangente das relações de poder no interior dessa organização, por meio da identificação do movimento dos circuitos de poder considerados mais evidentes e relevantes em relação à regulação entre indivíduos e ERC: os circuitos que visam a desestabilizar as relações de poder no interior do sistema, como a introdução de novos mecanismos e tecnologias de gestão de pessoas, e os que buscam integrar e ajustar esse sistema, formados pelas associações e criação de significados e laços entre os indivíduos e por outros mecanismos de resistência por eles elaborados. Guiada pela identificação dos movimentos dos circuitos de poder que envolvem a relação indivíduo-organização, a discussão da dissertação se direciona, nesse ponto, para uma análise mais detalhada dos mecanismos de resistência elaborados por esses indivíduos, modificando mais uma vez a configuração dos circuitos e das relações de poder existentes anteriormente em seu interior.

Na quarta parte, são tecidas as considerações finais sobre as análises realizadas na dissertação, as quais, na verdade, constituem-se em um ponto de partida para novas pesquisas que possam preencher as lacunas e limitações do presente estudo de caso, ou que tenham o interesse de aprofundar as contribuições científicas trazidas por este trabalho. Aproveita-se também a oportunidade para discutir e justificar a importância da adoção de perspectivas mais críticas e politizadas no desenvolvimento de pesquisas empíricas no campo

da teoria das organizações, mais especificamente, na dimensão que trata da gestão de pessoas nesse espaço de interação social.

## 2. AS MUDANÇAS NO CONTEXTO SOCIAL E UMA NOVA VISÃO DA ARH

Muito se tem comentado acerca de um novo período (Coutinho, 1995; Srour, 1998), onda ou ciclo (Freeman e Perez, 1988; Perez, 1983), por que passa a humanidade, baseado na inovação tecnológica e na produção do conhecimento. Pimenta (1999) concorda com esse fato ao afirmar que ocorre uma transformação no sistema empresarial, processada pela modernização tecnológica, que se apresenta como uma nova divisão internacional do trabalho, de natureza diferente da anterior. Comparado ao período da Revolução Industrial, esse novo ciclo baseia-se na maior ênfase no conhecimento e na informação, fatores considerados necessários para a adaptação das organizações ao novo contexto, o qual requer maior qualificação, polivalência, organização do trabalho em equipes, flexibilidade na produção, velocidade de respostas, descentralização na gestão e competitividade internacional. Essas características passam a ser requeridas entre os indivíduos que atuam nas organizações, resultando numa reconfiguração das relações de trabalho, que envolve os mecanismos individuais e organizacionais de regulação de conflitos. Daí o imperativo de mudanças sócio-culturais em face dessa necessidade histórica, expressa pela adoção de novos modelos de gestão (Pimenta, 1999).

As relações de trabalho nas organizações devem ser entendidas considerando-se uma dimensão mais ampla, em que as mudanças geradas pelas sucessivas ondas influenciam e acompanham transformações nos sistemas sociais vigentes em cada período, representando a maneira como as sociedades se relacionam e se articulam. Hoje, vive-se predominantemente, porém não de maneira exclusiva, em um novo sistema mundial competitivo, caracterizado pela

multipolaridade das grandes potências, globalização econômica e pelo comércio administrado mundialmente, articulados por uma mídia influente e global e pela formação de blocos econômicos. Esse novo sistema é representado pela nova divisão internacional do trabalho, na qual o primeiro mundo tem sido responsável pela gestão de uma economia do conhecimento, utilizadora de alta tecnologia, em sua maior parte *limpa* e produtora de um maciço volume de informação; enquanto o terceiro mundo responde pela produção do *hardware*, utilizando força física e labor intenso e em condições precárias para mover uma economia agroindustrial, que subsiste à mercê do conhecimento produzido e repassado pelo primeiro mundo (Srouf, 1998).

Nesse contexto, parecem surgir princípios de inclusão visando a abarcar uma parcela da sociedade historicamente excluída por um sistema capitalista excludente, característico dos séculos XIX e XX. Dessa forma, esse sistema formatado por seu caráter que visa a garantir aos donos dos meios de produção a apropriação do sobretrabalho e, conseqüentemente, a apropriação dos lucros, é premido a reagir perante uma sociedade civil mais ativa e articulada, refletindo nuances de um capitalismo social. Alguns autores (Galbraith, 1984; Krausz, 1991) reconhecem que as organizações têm se orientado na direção de uma função ética com responsabilidade social, que delega micropoderes a suas equipes internas ao lhes transmitir a co-responsabilidade nos processos técnicos, e *poder compensatório* a seus usuários e consumidores, quando estes passam a ter suas exigências atendidas e opiniões respeitadas.

Entretanto, fatores como o enfraquecimento da posição competitiva internacional das chamadas *economias de alta renda*; a saturação do mercado interno para um grande número de bens duráveis relevantes para o ciclo econômico; a pressão dos fatores demográficos; o crescente desligamento do

Estado do compromisso com o pleno emprego; e as condições desfavoráveis de negociação da mão-de-obra, perante a escassez das ofertas de emprego, continuam ameaçando a capacidade de inclusão de grande parte da população (Offe, 1989a).

Diante desse fato, também o significado do trabalho para os indivíduos tem se alterado, premido por mutações como o desemprego estrutural, as condições precarizadas e a degradação entre homem e natureza (Offe, 1989b). Tem-se um ambiente em que o valor de uso das coisas tem sido subordinado ao seu valor de troca, e o trabalho remunerado formal vem perdendo sua qualidade subjetiva de centro organizador das atividades humanas, da auto-estima e das referências sociais e orientações morais, sendo excessivamente objetificado (Antunes, 1999). Percebe-se, porém, a diferença entre o contrato de trabalho e o contrato de venda de uma mercadoria qualquer, que reside na impossibilidade de se controlar inteiramente a autonomia da força de trabalho *viva*. Assim, cresce o conflito entre o interesse dos empregados em defenderem sua autonomia, integridade física e suas qualificações, e o interesse organizacional em maximizar a utilização econômica dessa força de trabalho contratada (Offe, 1989a).

Pimenta (1999) alerta para um outro aspecto que também tem influenciado a reconfiguração das relações de trabalho, que é a crescente diversidade e heterogeneidade dos trabalhadores na época atual, resultando no desenvolvimento de uma nova composição de sua classe. Esse novo perfil da força de trabalho também está presente na nova divisão internacional, classificado entre uma minoria de pessoas especializadas e qualificadas e uma maioria que sobrevive na periferia do mercado, exposta a condições de vida cada

vez menos qualificantes e condignas. Essa diferenciação entre trabalhadores contribui ainda mais para a intensificação das tensões no mundo dos negócios.

Como resposta do capital à crise iniciada pelo confronto aberto, representado pelas lutas sociais do mundo do trabalho, emerge o salto tecnológico da *era do conhecimento*, respondendo também às necessidades da concorrência intercapitalista. Para Offe (1989b), o que ocorre nesse período é uma reorganização das chamadas forças do capital mediante a introdução de novos problemas e desafios para o mundo do trabalho. Essas transformações no processo produtivo, entretanto, devem ser analisadas sob uma perspectiva mais localizada e contingente, considerando tanto o seu caráter de mediadoras das lutas sociais e de disciplinadoras de indivíduos, como de potencializadoras da capacidade produtiva das organizações.

Os novos direcionamentos organizacionais em relação à gestão de pessoas constituem respostas das organizações a esse novo ambiente, onde os indivíduos têm tido seus valores e condutas pessoais fragmentados por uma forma de vida consumista e hedonista, com impactos em todos os seus níveis de interação. Para Freitas (2000) e Antunes (1999), exacerba-se o individualismo, a insegurança por falta de referências claras, a solidão, a perda de laços afetivos primários e uma conseqüente desterritorialização, enfim, a falta de sentido para a vida, apesar dos ganhos materiais verificados com uma maior possibilidade de conforto e saúde, do acesso à informação, dentre outros. No entanto, esses efeitos positivos das mudanças no sistema atual não abarcam toda a sociedade, da qual grande parte sofre por desemprego, atraso econômico, estresse, uso de drogas, poluição e outros efeitos colaterais.

A crise de valores e de significações imaginárias da sociedade dominada pela racionalidade tem resultado em um *conformismo generalizado* e na perda de identidade individual e coletiva. Em resposta a essa crise, as organizações têm adotado a ação de influenciar os indivíduos nas dimensões física e simbólica, ou subjetiva, mediante sua socialização. Esse processo induz a produção de um imaginário próprio, ou cultura organizacional, um sistema coerente com a realidade quotidiana dos empregados, com o qual eles estabelecem laços de confiança (Rocha e Melo, 2001). Assim, as organizações têm conseguido sua legitimação como ator social central, servindo de auxílio para suprir as rupturas de identidade no plano individual. Para Pimenta (1999), as organizações têm adquirido novas posições e importância diferenciada em relação às grandes instituições sociais da época atual, aumentando sua capacidade de regular e de desenvolver novas formas de vida e de trabalho.

O novo sistema de regulação social surgido nas organizações – o imaginário – se apresenta como reforço dos sistemas de mercado e corporativo na coordenação das práticas sociais no novo contexto e procura incentivar um envolvimento de total dedicação da coletividade em relação às organizações. A manipulação do imaginário pelas diretorias das organizações é baseada no conhecimento acerca dos empregados e a obtenção desse conhecimento tem sido potencializada pelas políticas de gestão de pessoas, mediante políticas e práticas específicas. Por outro lado, ao transformar os seus modelos de gestão para intensificar sua dominação sobre os indivíduos, a organização também se modifica, o que demonstra o movimento dinâmico das relações de poder no espaço organizacional e o papel da gestão da força de trabalho como um mecanismo estratégico de que a organização lança mão para exercer mais poder.

A gestão de pessoas nas organizações, um produto da década de 80 e início da década de 90, quando analisada sob a forma de um artefato sócio-cultural, representa e reflete características e propósitos distintos. Tal fato implica na intensidade com que essas práticas têm a capacidade de se envolver e interferir na formação do imaginário das pessoas pela organização. Observando por um prisma caracterizado pela racionalidade, autoritarismo, cientificismo, positivismo e elitismo, a gestão da força de trabalho, bem como as pesquisas direcionadas nesta área, buscam formar uma coerência organizacional. Essa coerência é obtida mediante o gerenciamento dos indivíduos e da cultura da organização e visa a reforçar as estratégias de negócios e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo em que expressa um desejo otimista de potencializar as oportunidades para os indivíduos no trabalho (Legge, 1995). Trata-se de práticas e técnicas objetivas e mensuráveis, para recrutamento e seleção de candidatos, treinamento e desenvolvimento de empregados, políticas de cargos e salários, avaliação e monitoramento de desempenho, dentre outras, com o poder de verificação e confirmação limitado, porém definitivo e rígido, fundamentadas na racionalidade instrumental e no ideário da performance eficiente.

Rezende, Rocha e Soares (1999) apontam que se pode perceber uma modificação na gestão da força de trabalho, ao longo do desenvolvimento do capitalismo, a qual tem passado de funções meramente de controle e suprimento de mão-de-obra, para formas estratégicas de atuação, mais críticas e assertivas. Com isso, a função da gestão de pessoas nas organizações tem sido transformada em um dos núcleos estratégicos do contexto empresarial (Pimenta, 1999).

Por outro lado, além de a instância das políticas de gestão da força de trabalho ser compreendida como norteadora do planejamento estratégico ao

objetivar a integração do indivíduo à organização, deve também ser entendida como mediadora da relação capital-trabalho, visando a ocultar as contradições inerentes a essas relações ao transformá-las em uma contradição interna às políticas organizacionais (Fleury, 1986). Assim, Legge (1995) defende a análise dessas políticas como uma retórica criada para sustentar interesses desejados, e para promover mitos que sustentam a legitimidade da organização e mascaram a face menos aceita da sua cultura. Para a autora, os mecanismos e técnicas de gestão utilizados para gerir a força de trabalho servem a interesses específicos de classes, como gestores e acadêmicos, dentro das redes de poder relacional inerentes às organizações.

Nesse contexto, o poder que a direção da organização exerce sobre os indivíduos é identificado em práticas, técnicas e procedimentos que geram conhecimento e buscam disciplinar e normatizar as ações dessas pessoas de uma maneira dissimulada, mas com maior eficácia. A gestão de pessoas, aliada ao aumento da necessidade de descentralização e à conseqüente delegação de responsabilidades pelos níveis organizacionais, faz surgir o conceito de “*autonomia controlada*” (Pagès et al., 1987, p.52), segundo o qual as empresas hipermodernas<sup>2</sup> procuram manter um processo de gestão da contradição autonomia/controle diante da dupla necessidade de favorecer adaptações locais e prevenir conflitos nas organizações. Nesse caso, a organização antecipa-se aos conflitos, absorve e transforma as contradições antes que resultem em conflitos coletivos. Trata-se de um processo de despersonalização, *desterritorialização* e de abstração das formas de dominação organizacionais, que passam a reger domínios cada vez mais extensos. Como resultado, os sistemas de valorização

---

<sup>2</sup> Para Pagès et al. (1987), as empresas hipermodernas desenvolvem processos de mediação fantásticos, capazes de se estenderem a novas instâncias (econômica, política, ideológica, psicológica) e de se constituírem em sistemas cada vez mais coerentes, cuja interconexão é cada vez mais ramificada.

do indivíduo promovidos pela organização têm sua eficácia garantida pelo caráter subjetivo de suas práticas, que favorece o funcionamento do poder disciplinar ao tornar cada um “*sujeito de sua própria submissão*”.

Esse processo de mediação das relações de trabalho tem promovido a identificação do indivíduo com as organizações, e simultaneamente tem influenciado a constituição do imaginário coletivo das sociedades (Freitas, 2000). Tal fato demonstra uma relação de interinfluências entre pessoas, padrões sócio-econômicos e organizações, que ao serem analisadas local e contingencialmente apontam o papel importante da gestão de pessoas na formação, reforço e transformação destes padrões.

Nesse caso, o contexto sócio-econômico brasileiro também apresenta algumas especificidades que devem ser consideradas ao se analisarem as políticas de gestão de pessoas em organizações nacionais. O processo de industrialização do Brasil ocorreu em ritmo acelerado, principalmente a partir da década de 70, transformando tanto a organização do trabalho como as relações em seu interior. Lima (1996) afirma que a introdução de novas tecnologias nessa época resultou em um aumento do déficit público, das desigualdades sociais e do desemprego, refletindo-se em uma instabilidade no cenário econômico nacional na década de 80. As relações de trabalho eram geridas por modelos tradicionais baseados no paternalismo e no autoritarismo, com exceção de poucas organizações de ponta que importavam tecnologias de gestão dos Estados Unidos e do Japão.

Com a necessidade de modernização tecnológica para acompanhar o mercado internacional e integrar o Brasil aos países do *primeiro mundo*, e com a eleição de Fernando Collor (final de 1988) houve a impulsão para a adoção de

inovações na gestão de pessoas por organizações nacionais. A partir daí, começam a surgir no país diversas publicações sobre essas novas práticas de gestão, principalmente aquelas derivadas do modelo japonês (Salerno e Gonçalves, 1990), e acentua-se o processo de difusão da automatização flexível e de modernização industrial. O impacto desse processo na subjetividade dos indivíduos, para Lima (1996), fez com que trabalhar para uma das empresas que adotasse tais políticas de gestão se transformasse na realização do sonho de um futuro melhor, diferente do autoritarismo das *políticas de pessoal* tradicionais. Esse fato reforçou o poder dessas organizações sobre os seus empregados.

As especificidades da evolução das políticas de gestão da força de trabalho nas organizações situadas no Brasil promovem uma percepção mais fidedigna das relações de poder envolvidas na composição das subjetividades individuais e coletivas nas organizações nacionais. Para Legge (1995), a observação desses elementos específicos no espaço de análise ajuda a desvendar os conceitos encobertos da gestão da força de trabalho, suas contradições e retórica, e as relações de poder envolvidas nesse processo de construção social.

### **3. O PODER QUE CIRCULA: O EFEITO DISCIPLINAR E AS REDES DE INTERESSES**

O conceito de poder tem sido abordado mediante diversos enfoques pela teoria das organizações (Weber, 1991; Mintzberg, 1984; Chanlat, 1996; Galbraith, 1984; Krausz, 1991; Vargas, 1998), cujas evoluções são confrontadas por Clegg (1993) de acordo com o caráter de continuidade ou descontinuidade que apresentam. Para o autor, a continuidade é verificada seguindo-se a

trajetória das abordagens que vão desde Hobbes (1962) até Lukes (1974; 1977), citados por Clegg (1993), que procuram enfocar o poder de forma absoluta, personificado e detido por alguém e cuja soma de suas forças em jogo é igual a zero. A descontinuidade, por outro lado, é identificada em debates que, apoiados nas asserções de Maquiavel (1958), citado por Clegg (1993), têm desafiado essa concepção causal e mecanicista do poder, defendendo a idéia de que ele deve ser entendido sob a forma das relações que ele enseja, isto é, o que ele faz, constituindo-se em uma interpretação mais contingente e mais local de seus efeitos.

Nesse contexto, os enfoques do poder soberano e absoluto têm sua origem verificada a partir das discussões de Hobbes (1962), citado por Clegg (1993), um legislador clássico, que forneceu uma explicação racional acerca de o que o poder do estado poderia produzir, procurando legitimar um mito fundamentado na soberania. A corrente teórica resultante de seu trabalho teve em Dahl (1957; 1958), citado por Clegg (1993), uma de suas contribuições iniciais, com seu modelo do debate do poder comunitário, no qual a concepção de poder era vista como um jogo de soma zero (Hardy e Clegg, 1996).

Apesar de se constituir em um marco para a análise do poder, o trabalho de Dahl (1957; 1958; 1968), citado por Clegg (1993), recebeu críticas por causa do excesso de precisão metodológica que carregava na mensuração do poder, sem que houvesse a mesma preocupação com sua aplicação empírica, e também quanto à falta de critérios para decidir acerca da intencionalidade do seu exercício. Assim, Clegg (1993) apresenta a introdução das duas faces do poder, por Bachrach e Baratz (1962), sendo a primeira constituída pelo modelo formal de Dahl (1957; 1958), citado por Clegg (1993), e a segunda - encoberta por esse modelo - a face estrutural do poder. A partir desse ponto, Lukes (1974), citado

por Clegg (1993), contribui para a extensão dessas duas faces do poder com seu modelo radical das três dimensões, que diz respeito ao poder por si mesmo que se estende até o pensamento e a consciência do outro. Destaca-se, então, uma importante contribuição de Lukes (1974), citado por Clegg (1993), para o estudo do poder: a identificação do dualismo entre poder e estrutura (Reed, 1998).

O conceito de poder, entretanto, também pode ser analisado como um conjunto de práticas discursivas inerentes às relações humanas (Clegg, 1993; Clegg, 1992; Townley, 1993a; Townley, 1993b; Giddens, 1985; Giddens, 1997; Covaleski et al., 1998; Vieira e Misoczky, 1998; Brito, Brito e Cappelle, 2000; Sewell, 1998; Fischer, 1989; Motta, 1986; Pagès et al., 1987, Foucault, 1977; Foucault, 1979; Foucault, 1980; Foucault, 1981; Foucault, 1983; Foucault, 1986; Foucault, 1987; Segnini, 1989; Hardy e Clegg, 1996). A concepção de poder inerente às relações e interações entre os sujeitos é relacionada por Clegg (1993) à vertente descontínua, baseada nos princípios de Maquiavel (1958), citado por Clegg (1993), em sua obra *O Príncipe*, e em sua tentativa de interpretar as estratégias do poder. Essa visão de poder cunhada por Maquiavel (1958), citado por Clegg (1993), amplia-se na medida em que outras reflexões de alguns estudiosos emergem.

### 3.1 As práticas discursivas do poder sob a perspectiva foucaultiana

O foco central da concepção de poder elaborada por Foucault (1979) difere da visão monolítica da *terceira dimensão* de poder de Lukes<sup>3</sup> (1974), citado por Clegg (1993), se aproximando mais das preocupações com as

---

<sup>3</sup> O que mais caracteriza a visão do poder nas três dimensões de Lukes é a ênfase nos interesses, ou seja, o foco está nos recursos de poder que as pessoas teriam se soubessem quais são os seus verdadeiros interesses (Clegg, 1993).

estratégias de poder, assim como Maquiavel (1958), citado por Clegg (1993). De fato, considera-se como maior mérito desse historiador o desvendamento da vida política de sua época por meio da exibição de divagações, disfarces e atenuantes das tramas, planos, estratégias e manobras políticas sem se importar com o ponto de vista da moral cristã vigente e com a emissão de juízos de valor sobre tais práticas (Maquiavel, 1996). Entretanto, essa aproximação entre Foucault (1979) e Maquiavel (1996) envolve apenas os aspectos relativos à rejeição das realizações globais em favor das locais e contingenciais, ao fascínio por alianças inconstantes e instáveis e ao estudo da arte de manipular as relações de força e poder. O trabalho de ambos é diferenciado a partir do ponto em que Foucault (1979) vê as estratégias de poder como anônimas, enquanto Maquiavel (1996) procura examiná-las e avaliá-las sob formas de governo, tipos de Estado, instituições políticas, modos de administração do Estado, perfis de governantes, relações entre governantes e governados e outros aspectos da vida política, a fim de indicar os caminhos para a realização do melhor governo possível pelo melhor governante possível. O próprio Foucault (1979) critica a obra de Maquiavel (1958), citado por Clegg (1993), ao apontar que o príncipe, apresentado no trabalho homônimo deste autor, é por definição único em seu principado e está em posição de exterioridade e transcendência em relação a uma pluralidade de formas de governo existentes. Maquiavel (1996) desconsidera, portanto, outras formas de governo além do principado.

A discussão acerca do poder elaborada por Foucault (1979) é sofisticada e rompe com qualquer concepção de ideologia, por não acreditar na noção de verdade. Para o autor, a verdade está ligada circularmente a sistemas de poder que a produzem e apóiam, e a efeitos de poder que a reproduzem e são induzidos por ela. A verdade constitui um conjunto de procedimentos regulados para a circulação e o funcionamento dos discursos. Assim, o conceito de ideologia,

para Foucault (1979), estará sempre em oposição a essa *verdade virtual*, posicionando-se secundariamente com relação ao que deve funcionar para ela como infra-estrutura ou determinação econômica, material, etc.

Ao discutir o poder disciplinar ele critica as visões convencionais do poder, além de fornecer uma história detalhada de algumas práticas e técnicas de poder que caracterizam a modernidade capitalista. Foucault (1979; 1987) procura captar o poder em suas extremidades, nas quais ele se torna capilar, longe das formas regulamentares, centrais e legítimas em que ele normalmente é estudado, ou seja, o autor procura examinar como a punição e o poder de punir materializavam-se em instituições locais, regionais e materiais, podendo ser caracterizado como micro-poder, ou sub-poder. Além disso, essa abordagem descrita por Foucault (1979) não procura indicar quem deseja dominar, seus motivos, mas como funciona esse processo de sujeição e dominação dos indivíduos<sup>4</sup>. Para Townley (1993a), a preocupação de Foucault direciona-se à maneira como funcionam e são articuladas as relações de poder e como esses mecanismos afetam o cotidiano das pessoas. Dessa forma, o poder não é visto como uma *commodity*, algo possuído ou personificado, mas como práticas, técnicas e procedimentos que se tornam aparentes quando são exercidos.

Um outro aspecto que Foucault (1987) considera em seu objeto de análise constitui o que está envolvido no ato de tornar um indivíduo ou uma arena conhecíveis; quais são os processos utilizados para se conhecerem os indivíduos; como esses processos são estabelecidos e utilizados; e quais são os seus efeitos, ou seja, o autor enfatiza as técnicas por meio das quais os seres humanos tentam compreender eles mesmos e os outros (Townley, 1993a). Essas

---

<sup>4</sup> Esse fato é evidenciado pela denominação do livro de Foucault (1979), que significa tanto um deslocamento do espaço da análise, quanto do nível em que esta se efetua.

técnicas, por sua vez, não são consideradas como preestabelecidas, mas como constituídas historicamente pelos discursos, não importando, para Foucault, sua veracidade ou falsidade, se o conhecimento que geram é objetivo ou subjetivo (Brito, Brito e Cappelle, 2000)

A aceitação do caráter relacional, contingencial e localizado do poder, bem como o fato de suas relações serem capazes de criar objetos de conhecimento, faz com que ele seja encarado como o desejo de conhecer, a capacidade de produzir, como algo criativo, e não apenas negativo. Como afirma Foucault (1977, p. 194):

*“Nós devemos parar de uma vez por todas de descrever os efeitos do poder em termos negativos: ele ‘exclui’, ele ‘reprime’, ele ‘censura’, ele ‘abstrai’, ele ‘mascara’, ele ‘esconde’. Na verdade, o poder produz; ele produz realidade; ele produz domínios de objetos e rituais de verdade. O indivíduo e o conhecimento que podem ser obtidos do poder pertencem à sua produção.”*

Foucault (1987) acredita que o processo de tornar algo conhecido ou visível também o torna governável, ou seja, cria uma nova relação de poder sobre o objeto. Nesse caso, a arquitetura local, o uso da tecnologia da informação, ou as práticas de gestão podem promover e facilitar a visibilidade dos objetos e dos sujeitos (Guirado, 1996; Sewell e Wilkinson, 1992). A tecnologia de informação é utilizada como uma espécie de panóptico de

*Bentham*<sup>5</sup> que, na interpretação de Foucault (1987), relaciona-se às funções administrativas de controle e policiamento. Ao combinar a hierarquia, a observação unilateral e o julgamento, o panóptico é definido como o princípio da organização disciplinar, oferecendo a possibilidade de associar produção de conhecimento com efeitos do poder. Seguindo essa perspectiva, pode-se considerar que práticas de gestão de pessoas, principalmente as que possuem maior influência sobre a subjetividade dos indivíduos, operam como uma forma de panóptico, com sua vigilância anônima e contínua, na qual o indivíduo nunca sabe se está sendo observado. Esse exercício do controle à distância evita o contato face a face sem comprometer o domínio e gera efeitos não apenas sobre a base da hierarquia, mas funciona como uma rede de relações em todos os níveis organizacionais.

As transformações por que passam as formas de gestão de pessoas procuram acompanhar as alterações do ambiente em que as organizações estão inseridas. Como afirma Giddens (1985), a prática do poder disciplinar sobre os indivíduos pode ser associada a um grande número de organizações que utilizam novas formas de regularizar as atividades no tempo e espaço. Nesse caso, além de a vigilância depender da obtenção de conhecimento acerca dos objetos, ela também envolve a supervisão direta no ambiente de trabalho. Trata-se de uma estrutura de controle baseada na visibilidade dos indivíduos. Giddens (1997) compartilha da visão da propriedade relacional do poder, cujo ato de o exercer expressa a intenção de alcançar resultados desejados, envolve a interação do comportamento dos indivíduos e o acúmulo de conhecimento sobre eles.

---

<sup>5</sup>Modelo arquitetônico composto por uma torre central de observação rodeada por compartimentos onde são enclausurados os detentos, expostos à observação constante. É um dispositivo utilizado para organizar unidades espaciais, que permite ver sem parar e reconhecer imediatamente (Foucault, 1987).

Em um primeiro momento de sua obra, Foucault (1977) acredita que um indivíduo pode se tornar um objeto do conhecimento, mais facilmente sujeito à intervenção e ao gerenciamento, mediante a técnica do exame, sendo transformado em um objeto de estudo científico e destinado à observação. Esse mecanismo de vigilância permite que a atividade humana seja comparada e julgada por juízes legitimados, de acordo com um padrão considerado normal. O exame, portanto, torna as diferenças e capacidades individuais visíveis e mensuráveis, atuando tanto no sentido de padronizar, como no de diferenciar as pessoas.

Além da concepção de poder disciplinar, direcionado a indivíduos ou conjuntos de indivíduos em particular, Foucault desenvolve, posteriormente, no primeiro volume de Foucault (1981), a concepção de bio-poder, ou *poder sobre a vida* (Foucault, 1979), que para ele também caracteriza a época moderna. Assim como o poder disciplinar, o bio-poder também é contrastado à concepção tradicional e predominante de poder soberano, contudo, é orientado para o controle das populações em geral. Esse outro formato do poder, mantido por uma densa rede de autoridades interligadas que institucionalizam e incorporam nos indivíduos comportamentos considerados normais, permite uma vigilância perpetuada e constante. Trata-se de ampliar ao máximo o potencial produtivo do corpo, simultaneamente à repressão de seu potencial político.

É na apresentação do bio-poder que Foucault (1981) discute outro tipo de técnicas utilizadas para manter os indivíduos sob vigilância: a confissão, incluída pelo autor entre as “*tecnologias do self*”<sup>6</sup> (ver também Townley, 1993a

---

<sup>6</sup> Mecanismos e técnicas utilizadas para desvendar aspectos mais internos e velados dos seres humanos. Envolvem a participação ativa do indivíduo (auto-exame) na identificação desses aspectos (Foucault, 1981).

e Covaleski et al., 1998). Esses mecanismos são capazes de promover a construção de uma identidade pelo indivíduo, com uma determinada consciência ou conhecimento próprios, fazendo com que ele mesmo estabeleça os conceitos de subjetividade desejados. Para Townley (1993a) e Sewell (1998), o aumento da diferenciação da força de trabalho e a incorporação de novas dimensões de subjetividade na seleção dos indivíduos faz com que as técnicas de exame mostrem, cada vez mais, uma imagem imperfeita da realidade individual. Dessa forma, os mecanismos que possibilitam aos próprios indivíduos identificarem e traduzirem seus sentimentos e seu comportamento, como as práticas da confissão, são considerados mais eficientes e eficazes, pois o próprio indivíduo é quem melhor sabe descrever a si mesmo (McGregor, 1972).

As “*tecnologias do self*”, portanto, facilitam a identificação das verdades mais internas do indivíduo, descobertas por meio do auto-exame e expressas por seus próprios discursos, visto que “*o sujeito que se expressa é também o sujeito em exposição*” (Foucault, 1981). Assim, o autor passa a reconhecer a confissão como a técnica mais eficaz para se produzir conhecimento sobre o indivíduo porque opera de duas maneiras: fazendo com que ele quebre as barreiras da discrição e do esquecimento, bem como agindo tal qual processos que confirmam uma identidade (Townley, 1993a).

Os efeitos estratégicos e disciplinares do poder também podem ser alcançados mediante outras técnicas capilares que produzem e permitem acumular conhecimento acerca do objeto, ou do indivíduo. Nesse contexto, mecanismos organizacionais que promovem a inscrição, categorização, codificação, classificação e a observação desses sujeitos, possibilitam que o conhecimento gerado nesse processo engendre efeitos de poder. Esses mecanismos utilizados pela prática do poder disciplinar, de acordo com Vieira e

Misoczky (1998), têm o objetivo de organizar o espaço, controlar o tempo, promover a vigilância contínua, perpétua e ilimitada e registrar continuamente o conhecimento.

Assim, métodos que visem à obtenção de conhecimento, categorização, vigilância e avaliação de indivíduos são considerados ferramentas efetivas para a “*docilização*” de seus corpos, mesmo quando provocam resistência (Foucault, 1987). Essas práticas disciplinares, largamente disseminadas em escolas, exército, asilos, e até mesmo nas organizações se constituem em estratégias de poder que, por serem formadas pelo conhecimento, transformam-se em práticas discursivas que também regulam a mente e ordenam as emoções. Dessa maneira, como não há afinidade entre discurso, prática e interesses, o poder também não pode ser entendido como uma estratégia única, e sim como uma rede de alianças mais ou menos estável que se estende sobre um terreno mutável de interesses. Nesse caso, os pontos de resistência resultarão na quebra e reformulação dessas alianças.

### **3.2 Os circuitos de poder e os movimentos de adesão e resistência à retórica organizacional**

O movimento das relações de poder nas organizações é descrito pelos estudos de Laclau e Mouffe (1985), citados por Clegg (1993), sobre o poder. Apesar de claramente influenciados pelas implicações da análise de Foucault, esses autores têm como objeto de crítica a tradição marxista<sup>7</sup>. Laclau e Mouffe, (1985) citados por Clegg (1993), reconhecem o poder na maneira como os

---

<sup>7</sup> Laclau e Mouffe (1985) citado por Clegg (1993) acreditam que tradições centrais de análise de Marx se tornaram muito ortodoxas, atuando como barreiras para o reconhecimento de canais de poder, e por isso condenam o essencialismo nessas análises (*exploradores versus explorados*) (Clegg, 1993).

agentes e práticas se articulam em um conjunto particular de representações: os *circuitos de poder*. O poder, nessa abordagem, não é somente ético, nem apenas micropolítico, e sim textual, semiótico e inerente a cada possibilidade de textualidade e significado no mundo social, sendo considerado intrínseco às relações sociais organizadas.

A análise dos circuitos de poder procura manter o conceito de poder como um termo essencialmente contestável. A representação do poder parte de uma visão que nega o seu caráter monolítico em detrimento de uma visão mais contingente, realista e, também, mais condizente com o trabalho de Maquiavel (1958), citado por Clegg (1993). O estudo sobre os circuitos de poder não consiste em uma extensão do poder soberano e personificado, mas em sua distribuição entre circuitos *episódicos*, *facilitativos* e *disposicionais* (Sewell, 1998; Orssatto e Clegg, 1999; Vieira e Misoczky, 1998).

Procura-se, então, entender analiticamente o poder movendo-se através desses três circuitos distintos, impulsionado pela organização de *agências*, caracterizadas não como um termo genérico utilizado apenas para pessoas, mas para formas individuais e coletivas de tomada de decisão como, por exemplo, equipes de trabalho, a diretoria e a organização. Assim, as agências são definidas como ações orientadas propositalmente para o alcance de objetivos, ou como a capacidade de agir significativamente em relação a algum propósito. Por isso essas agências não podem existir independentemente do contexto que mantém e regula o acesso aos recursos que potencializam a circulação do poder (Orssatto e Clegg, 1999).

Nesse sentido, o poder está inerente às relações que se movimentam sob a forma de circuitos na organização. As práticas disciplinares agem, então, no

sentido de facilitar o controle e a predominância relativa de determinadas agências sobre outras no ambiente organizacional. De acordo com essa afirmação, é importante observar que, por estar intrínseco às relações, o poder sempre vai apresentar resistências, ou seja, outras agências podem oferecer resistências se os interesses em questão não forem condizentes aos seus. Por isso, os conflitos são representados na articulação dos circuitos de poder como, por exemplo, os conflitos existentes no contrato de relações trabalhistas, em que alguns recursos disponíveis dão força aos empregadores (propriedade dos meios de produção, uso de técnicas avançadas de gestão); enquanto outros fortalecem os empregados (aquisição de habilidades e conhecimento específicos, organização coletiva) (Townley, 1993a).

A resistência à disciplina é propiciada porque as representações do poder na organização podem divergir, visto que a constituição do poder ligada ao estabelecimento de regras está sempre exposta à interpretação de seus significados. Ademais, novos atores, tecnologias de gestão e reconfigurações no ambiente externo podem, a todo instante, transformar a legitimidade nos circuitos de poder (Orssatto e Clegg, 1999). Dessa forma, o poder encontra-se representado na construção e reprodução das redes de interesses que transladam em circuitos por dentro e por fora das organizações.

Por meio da noção de circuitos de poder apresentada por Clegg (1993), demonstra-se, por um lado, a influência das *relações sociais* sobre as *agências* e as *agências* utilizando os *recursos disponíveis* para produzir *resultados desejados*. Na outra direção, estão representadas as resistências no circuito. Entre os três tipos de circuitos de poder apresentados pelo autor, os *circuitos de poder episódicos* representam as formas momentâneas, mais aparentes, mais visíveis e superficiais em que o poder se manifesta sob a forma de ações, ordens,

punições, dentre outros recursos relativos ao poder, utilizados pelas agências de acordo com seus interesses e com o seu acesso a eles. É representativo do poder repressor por excelência e, portanto, é possível que essa forma de poder circule apenas por esse tipo de circuito, sem ter que se confrontar com relações de significado e associação existentes na organização, e sem que seja preciso instituírem-se novas técnicas disciplinares.

Contudo, o *circuito de poder episódico* teria dificuldades em se renovar caso também não agissem sobre ele os efeitos do poder *facilitativo* e do *disposicional*, referentes aos circuitos de poder no nível da *integração sistêmica* e da *integração social*, respectivamente. Além disso, em uma época em que a dominação não mais tem necessitado de legitimação, e em que o poder da *sedução* tem sido mais efetivo que o da *repressão* (Clegg, 1993), o poder tem deixado cada vez mais de se mover pelos circuitos que envolvem proibição e repressão para formas mais produtivas e positivas. Ou seja, tem-se deslocado dos circuitos episódicos para o nível dos circuitos disposicionais e facilitativos.

O circuito de poder no plano da *integração social* é identificado em regras e procedimentos que fixam relações de significado e associação simbólica elaborados pelos membros da organização. Essas relações de significado e associação (códigos de conduta, maneira de se vestir, linguagem, preferências), determinadas por regras sociais vigentes, podem facilitar ou restringir a receptividade a mudanças introduzidas por inovações sistêmicas. Já o circuito de poder da *integração sistêmica* envolve técnicas de disciplina e produção, ou seja, introdução de inovações que podem fortalecer ou enfraquecer a capacidade de diferentes agentes organizacionais exercerem poder (Orssatto e Clegg, 1999).

Ambos os circuitos são descritos como sendo caminhos que permitem a fixação e a estabilização de campos de força sob a forma de *pontos nodais*, os quais são pontos obrigatórios de passagem ou de interação, que permitem às agências, ao fazerem com que outras agências passem por eles, exercerem o poder. Nesses pontos nodais de passagem, os interesses existentes asseguram as formas de poder que podem permanecer no circuito, ou transformam as que devem ser mudadas. Dessa maneira, o *circuito da integração social* possui como dispositivo característico para fixar pontos obrigatórios de passagem, a tendência a promover a dinâmica entre poder e resistência.

Já o *circuito da integração sistêmica*, por se constituir em uma fonte potencial de transformação e inovação, tende a estabelecer novos pontos obrigatórios de passagem que irão levar à instabilidade os pontos que a *integração social* havia estabelecido. No *circuito da integração sistêmica*, o poder está sempre sujeito a pressões competitivas ecológicas, mas também a relações fixas de significado e associação simbólica estabelecidas inter e intra-organizações. Por isso ele se torna maior condutor de variação, mais dinâmico e mais instável nas relações de poder ao fortalecer ou enfraquecer determinadas agências.

Vieira e Misoczky (1998) afirmam que enquanto a ênfase no *circuito de integração sistêmica* promove a emergência de formas de inovação e dominação orientadas por um modelo de pressão por eficiência, no *circuito de integração social* enfatizam-se os aspectos de fixação de regras sobre as práticas, que orientam para um modelo de pressões por estabilidade. O argumento de pressão por eficiência explica como ocorrem as mudanças em modelos dominantes, entretanto, o argumento de pressões por estabilidade explica a persistência de formas preexistentes. Assim, as práticas organizacionais de gestão de pessoas

são vistas como instrumentos de controle, que também promovem mudança organizacional e social.

Nessa perspectiva, as organizações podem ser entendidas como locais de ocorrência de negociação, contestação e de luta entre agências organizacionais contrárias ou unidas. Essas agências devem saber se posicionar a fim de controlar os pontos nodais, ou de passagem obrigatória, potencializados pelos circuitos de integração social e sistêmica, pressionados tanto pela reprodução de modelos pré-existentes como pela inovação. A compreensão desse movimento que envolve as relações de poder em circuitos pela organização fornece novos campos de análise para serem investigados na área de gestão e comportamento de pessoas. Para Motta (1990), as análises organizacionais baseadas no poder disciplinar e nos circuitos de poder permitem outros enfoques que promovem a percepção das relações de poder no cotidiano dos indivíduos e organizações.

Qualquer organização formalmente eficiente tenta construir algumas práticas estratégicas gerais de mediação, capazes de interceder a favor do alcance de objetivos precisos, ensejando nos indivíduos vontades obedientes e promovendo a manifestação de formas de criatividade e produtividade requisitadas pela organização. Por outro lado, esses indivíduos ou grupos de indivíduos também podem se organizar, formando pontos de resistência que favoreçam o ajuste de seus interesses ao ambiente organizacional, possibilitando a regulação da abrangência do poder disciplinar sobre eles ou sublimando a existência desse poder disciplinar.

A ação das práticas disciplinares permite a articulação dos interesses por agências estratégicas, sendo formados, na organização, locais de poder polivalentes, em vez de territórios únicos de controle total (Sewell, 1998). A

tecnologia, nesse caso, não constitui um instrumento neutro ou um fator externo, mas um elemento que pode ser utilizado pelos agentes organizacionais, *jogadores de poder*, para produzirem conhecimento e se beneficiarem em determinadas situações. Nesse caso, as novas tecnologias de especialização flexível introduzidas nas organizações, por exemplo, classificam-se como maneiras formalmente diferentes de ordenar as relações de poder/arbítrio de acordo com diferentes estruturas institucionais de critérios de regras, aumentando a vigilância e a intensidade do controle.

No contexto das novas práticas de gestão utilizadas pela especialização flexível, Clegg (1992) adota uma posição que vincula o poder à visão das organizações como arenas, nas quais as diversas agências distribuídas pelo espaço organizacional utilizam várias formas de obter conhecimento e outros recursos para assegurarem seus interesses. A tecnologia, como qualquer outra contingência, não determina nada, necessariamente, mas seus efeitos dependem de sua utilização pelos agentes organizacionais em suas redes de alianças. Ou seja, a tecnologia deve ser encarada como um recurso que, ao ser apropriado por uma agência, pode formar um ponto obrigatório de passagem em um circuito de poder. Quando outras agências têm que interagir obrigatoriamente no ponto nodal formado pela utilização da tecnologia, mais poder poderá fluir nesse circuito, ocasionando a reconfiguração ou a intensificação nas relações de significado e associação existentes na organização.

Portanto, descarta-se a consideração do poder como um jogo de forças de soma zero, aceitando a possibilidade de obtenção de resultados de soma positiva, na medida em que as contingências do poder visam à produção de efeitos desejados. As relações de poder que envolvem os indivíduos nas

organizações são permeadas pelas políticas de gestão de pessoas, as quais devem ser analisadas observando-se o seu caráter político.

#### 4. A GESTÃO DE PESSOAS E A DINÂMICA DO PODER

A organização do trabalho no capitalismo tem como fundamento a separação entre planejamento e execução. Esse fato faz com que a relação entre empregados e empregadores passe a ser vista como um “*campo e expressão da luta de forças*” (Fleury, 1986, p.20), em que as organizações procuram controlar o processo de trabalho por meio da utilização da maquinaria e tecnologia e pelas formas de gestão de pessoas. Os indivíduos, por sua vez, procuram se ajustar aos princípios, valores, regras e normas organizacionais, de uma maneira que melhor se adapte ao seu modo de vida e aos seus interesses. Observa-se, nesse contexto, que mudanças nos padrões de organização do processo de trabalho podem propiciar transformações nas relações de poder, reproduzindo ou transformando as relações de força entre capital e trabalho vigentes.

Por esse motivo, os estudos sobre as transformações dos métodos de gestão de pessoas que consideram em suas análises as constantes reconfigurações das redes de poder nas organizações são capazes de representar os movimentos políticos em seu interior, permitindo uma compreensão mais aprofundada da relação entre organização e seus membros. Uma visão crítica dos propósitos da gestão da força de trabalho, portanto, questiona o seu caráter neutro em relação ao controle sobre os indivíduos, em um contexto empresarial que, para Pimenta (1999), predominantemente considera o fenômeno administrativo como uma função *neutra* no quadro técnico-racional, incapaz de

expressar o poder político. Esta autora reconhece, dentro do paradigma dominante das ciências sociais, o surgimento de uma proposta diferenciada para a gestão de pessoas que se pauta na importância crucial das mesmas para as organizações, principalmente numa época em que, conforme descrito na primeira parte deste trabalho, os projetos empresariais encontram-se, mais do que nunca, expostos à realidade do trabalho dos indivíduos, e dependentes da conexão entre a produção e o saber articulada por eles.

À medida que os sistemas de especialização taylorista e os modelos clássicos de divisão do trabalho adotados pelas organizações passam a não responder adequadamente às exigências do contexto, emerge um novo discurso sobre a gestão de pessoas que adota e efetiva novas práticas em seus processos com o propósito de intensificar a utilização da força de trabalho. Esses discursos fundamentam-se em termos como integração e abordagem sistêmica dos modos de produção, horizontabilidade de procedimentos e das comunicações, e descentralização das estruturas e das decisões, configurando uma mensagem otimista de redução da alienação dos indivíduos, mediante o rompimento com políticas de gestão de pessoas características do modelo clássico de administração (Pimenta, 1999). Nesse contexto, torna-se comum nas organizações a valorização do aprendizado, o desenvolvimento de capacidades e habilidades pessoais, e a implantação de políticas de recompensas econômicas conjugadas a recompensas simbólicas (Lima, 1996).

A análise desses discursos organizacionais, contudo, os percebem como mecanismos que aumentam e centralizam o controle estratégico sobre os indivíduos, pela adesão e interiorização das regras, ao invés da imposição concreta de ordens e proibições. Para Pimenta (1999), trata-se muito mais de uma proposição fundamentada em estratégias organizacionais de controle do que

uma mudança radical do tratamento das pessoas nas organizações. Na verdade, não se trata de uma flexibilização, nem redução das formas desse controle, mas sim de uma reconfiguração das relações de poder, visto que o ambiente em transformação tem demandado a mudança nos processos produtivos, resultando em novas situações de trabalho para novos tipos de trabalhadores o que, conseqüentemente, tem exigido das organizações a adequação de suas formas de gestão.

#### 4.1 As práticas disciplinares na gestão de pessoas

O controle disciplinar dos indivíduos nas organizações ocorre mediante práticas de divisão, classificação e mensuração; procedimentos disciplinares que articulam tempo, espaço, movimento e custo em detrimento da produtividade; e sistemas de inspeção, que tornam os indivíduos permanentemente visíveis (Foucault, 1977; 1979). A análise das políticas de gestão de pessoas por meio dessa abordagem caracteriza sua utilização como ferramentas organizacionais que possibilitam o exercício do poder disciplinar sobre os indivíduos. As novas técnicas e estratégias que os gestores da força de trabalho têm utilizado possuem um efeito disciplinador mais abrangente, visto que potencializam a distribuição espacial dos indivíduos, o controle e a monitoração de suas atividades, o que tem sido verificado por muitos autores.

Entre os estudos que adotam a perspectiva do poder disciplinar na gestão de pessoas, alguns têm contribuído com a análise de técnicas específicas. Nesse contexto, Newton e Findlay (1996) *politizam* a avaliação de desempenho, contrapondo a sua visão como um jogo de soma zero (que beneficia empregados e empregadores da mesma forma). Para esses autores, as técnicas de avaliação de desempenho praticadas pelas organizações estão situadas no centro da

administração da força de trabalho, com a função de controle, vigilância e identificação de responsabilidades. Deve-se considerar, contudo, que as organizações têm adotado e desenvolvido, ao longo do tempo, vários métodos de avaliação de indivíduos, em resposta ou antecipação às mudanças do mercado. Portanto, a análise de tais práticas organizacionais deve considerar as características específicas do tipo de organização, dos empregados que nela trabalham e do contexto em que se insere a investigação.

O desenvolvimento de novas tecnologias, por exemplo, é um fator que tem alterado formas de avaliação e vigilância de pessoas utilizadas pelas organizações, potencializando o seu alcance. Assim, alguns autores, como Brito (2000), procuram analisar o papel da monitoração computadorizada na avaliação e controle do desempenho dos membros de uma organização brasileira de pesquisa e desenvolvimento. De fato, Ball e Wilson (2000) acreditam que é possível revelar a inter-relação entre discursos individuais, institucionais e poder disciplinar mediante o exame da tecnologia, práticas e subjetividades em um determinado contexto organizacional. Da mesma forma, Sewell (1998) e Sewell e Wilkinson (1992) consideram a tecnologia de informação utilizada pelas organizações como uma espécie de panóptico eletrônico, com maior abrangência, não mais limitado pela arquitetura física. Os recursos tecnológicos para obter informação acerca dos empregados são capazes de penetrar paredes e possibilitar a maior delegação de responsabilidades e a descentralização, enquanto mantêm a autoridade e o controle disciplinar.

A perspectiva de poder/conhecimento de Michel Foucault aplicada na análise das políticas de gestão de pessoas pode ser também verificada no trabalho de Bárbara Townley (1993a), que aborda a gestão de pessoas como um conjunto de discursos ou práticas disciplinares utilizadas para reduzir a

indeterminação do contrato de trabalho. Essa autora argumenta que as relações contratuais entre patrões e empregados descrevem os serviços a serem realizados pelos contratados apenas em termos gerais (pagamento devido, horas de trabalho, status ocupacional), entretanto, o contrato não trata acerca do nível de esforço ou eficiência desejados, ou da intensidade aceitável de exaustão. Como afirma Baldamus (1961), o contrato formal é incompleto, contendo apenas uma vaga referência sobre o grau de esforço a ser realizado pelo empregado. Portanto, cabe à gestão da força de trabalho suprir esse vazio de informações resultante da indeterminação dos contratos, articulando o espaço existente entre expectativa de desempenho e performance real.

A produção de conhecimento passa a ser, nesse caso, o elemento central que possibilita à gestão de pessoas mediar as relações sociais na organização e manter a *docilidade* de seus empregados, pois as dimensões espacial, temporal e subjetiva do trabalho devem ser conhecidas e articuladas antes de serem gerenciadas. Dessa forma, os indivíduos e suas atividades são traduzidos em arenas mensuráveis, por meio de diversas tecnologias, a fim de se tornarem governáveis. De acordo com Foucault (1977), as tecnologias disciplinares envolvem:

- a) a *distribuição espacial dos indivíduos*;
- b) o *controle de suas atividades*; e
- c) a *vigilância contínua*.

O trabalho de Townley (1993a) apresenta uma descrição abrangente de como as políticas de gestão de pessoas promovem a *distribuição espacial dos*

*indivíduos*, comparando suas estratégias às técnicas disciplinares de Foucault (1977). Para a autora, esses mecanismos visam a classificar e a possibilitar a mensuração dos empregados, servindo também à prática do poder disciplinar. Trata-se da utilização de práticas sociais de:

- *enclausuramento* – criam-se espaços fechados ao redor dos indivíduos por meio do estabelecimento de regras e procedimentos que delimitam seu comportamento. O espaço social de convivência do indivíduo é alterado e substituído pelos valores, princípios e códigos de conduta da organização;

- *divisão dos indivíduos no espaço e no tempo* – coloca-se cada indivíduo em seu lugar e se destina cada lugar a um indivíduo, estabelecendo-se os limites das ações, definindo-se os critérios e as sanções, e medindo-se qualidades, méritos e competências;

- *ranqueamento* - consiste no ordenamento hierárquico dos indivíduos, separando-os ao longo de uma escala pré-determinada, visando a promover a vigilância e o controle em toda a parte.

Esses métodos são incorporados, de certa forma, por práticas de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, descrição de cargos e salários, promoção por tempo de serviço, esquemas de classificação e premiação, sistemas de avaliação de desempenho, escalas de mensuração de atitudes, e outros esquemas de avaliação baseados em fatores de compensação.

Após a localização espacial, que favorece a visualização do indivíduo, as disciplinas passam a focar o corpo, o tempo e a *articular as atividades*. Utilizam-se, para tanto, técnicas específicas de socialização de novos membros,

treinamento e desenvolvimento, e administração por objetivos, que impõem o ritmo de trabalho e detalham o desempenho desejado com grande precisão, organizando as atividades em uma seqüência temporal, segundo a lógica da divisão do trabalho (Townley, 1993a).

Finalmente, a *vigilância contínua* é garantida pelo uso de sistemas de inspeção que compilam as ações e atividades, permitindo a automática codificação dos indivíduos. Para Foucault (1977), o poder deve ganhar acesso aos corpos dos indivíduos, às suas ações e atitudes cotidianas, resultando na transformação de simples movimentos em comportamentos disciplinados. Assim, o indivíduo é transformado em um objeto de conhecimento mediante técnicas de exame (Foucault, 1977) ou confissão (Foucault, 1979; 1980; 1981). Técnicas gerenciais de exame, como testes de personalidade e psicológicos, são apresentadas por Townley (1993a) como de menor precisão e efeito, se comparadas às técnicas de confissão, como a auto-avaliação, depoimentos pessoais, avaliações do nível de satisfação no trabalho, questões de entrevista que solicitam descrições de comportamento e testes com espaços em branco para que o indivíduo preencha com seus defeitos e suas potencialidades. Realmente, pode-se perceber que as organizações têm adotado com maior freqüência mecanismos que permitem ao indivíduo se expressar sobre suas características pessoais, seu próprio desempenho, o desempenho de seus pares, ou sobre suas percepções acerca da organização, caracterizados como técnicas de confissão.

Nesse caso, as técnicas de exame representam as capacidades mentais e as características comportamentais humanas sob formas padronizadas que, no entanto, deveriam estar sendo descritas por uma linguagem bem mais complexa (Rose, 1988). Por outro lado, as técnicas de confissão têm permitido que regiões da vida pessoal e interpessoal dos indivíduos cada vez mais profundas e íntimas

sejam trazidas à tona, mediante suas próprias declarações. Dessa forma, as instâncias mais subjetivas dos empregados têm sido colocadas sob observação e vigilância, expostas ao julgamento de especialistas, ficando passíveis de classificação, avaliação e correção (Rose, 1990).

Outro emprego das práticas de confissão é na socialização e identificação dos indivíduos com os princípios organizacionais (Brito e Pereira, 1996; Van Maanen, 1989). Nesse caso, pode-se utilizar gerentes ou empregados mais antigos como mentores (*mentoring*) para cultivar valores e normas desejadas nos novatos, ou permitir aos próprios empregados que se expressem acerca de suas insatisfações e preferências, a fim de que se sintam mais à vontade (White, 1990; Covaleski et al., 1998). Em virtude dos laços que estabelecem com seus mentores, os indivíduos sentem-se mais confiantes para aderir aos projetos da organização.

Grey (1994), utilizando a abordagem das políticas de gestão da força de trabalho como um panóptico que permite a vigilância contínua, sugere que os projetos de auto-desenvolvimento nas organizações também consistem em práticas discursivas que incitam a confissão. Nesse caso, os discursos pregam a importância do desenvolvimento da carreira pelo próprio indivíduo, como forma de obter a sua adesão aos princípios organizacionais, promovendo atitudes de autodisciplina. Assim, mediante uma retórica de que deve haver grande preocupação individual com a *empregabilidade*, a organização reduz sua responsabilidade pelo aperfeiçoamento e pela atualização de seus empregados, repartindo com eles os custos desse processo.

Outros estudos que adotam a perspectiva foucaultiana para a análise das organizações têm procurado examinar políticas de gestão de pessoas utilizadas

pelas organizações japonesas. O sucesso de desempenho alcançado por essas organizações nos últimos tempos inspirou transformações nas estratégias utilizadas para gerir a força de trabalho. O trabalho de Faria (1985) analisa o modelo de gestão, conhecido como o *Enfoque da teoria Z*, formulado por William G. Ouchi, que propõe a adoção e adaptação de características da cultura oriental pelas organizações ocidentais, visando ao aumento tanto da produtividade como da satisfação entre os empregados. Entretanto, nos resultados de suas reflexões, o autor não considera essas políticas inovadoras e afirma, ainda, que a proposta de Ouchi não representa o surgimento de formas democráticas de gestão, mas sim de

*“uma nova roupagem para o mesmo tema, ou seja, uma nova técnica gerencial de exploração da força de trabalho e de organização do processo produtivo”, que promove um “processo sutil de manipulação psicológica, sentimental e moral” (Faria, 1985, p.56).*

Assim, o autor critica algumas propriedades fundamentais dessa teoria, como o processo rígido de classificação, hierarquização e seleção pelo qual passa a força de trabalho especializada dessas organizações. Da mesma forma, analisa a trajetória de trabalhadores não-especializados no excessivo rodízio entre funções e grupos organizacionais a que são submetidos. Esse processo os impede de criar especialidades profissionais, reduzindo seu poder de resistência e valorizando-os mais por sua lealdade e comprometimento intenso com a organização do que por suas habilidades técnicas.

A prática de socialização organizacional, por essas políticas de gestão de pessoas, é também muito enfatizada. Para tanto, privilegia-se nos quadros de

novos contratados uma mão-de-obra jovem, ainda em fase de formação, a fim de se facilitar o processo de aprendizado de um padrão de desempenho e comportamento desejados (Faria, 1985). Nesse caso, acredita-se que a falta de experiência profissional, a vontade e a disposição para se iniciar uma carreira podem funcionar como fatores que reduzem o poder de questionamento acerca dos métodos de gestão utilizados, bem como facilitam a adaptação do indivíduo ao ambiente.

Quanto ao processo de trabalho em organizações que adotam técnicas similares às da *Teoria Z* de Ouchi, Sewell e Wilkinson (1992) examinam os regimes de *Just-in-time* (JIT) e Gerenciamento da Qualidade Total (TQM), argumentando que consistem em mecanismos que criam e demandam sistemas de vigilância para aumentar o poder disciplinar sobre os indivíduos. Ao mesmo tempo em que essas práticas delegam responsabilidade para os grupos de trabalho, elas centralizam o controle estratégico por obrigarem um aumento constante de qualidade (sob a fiscalização das equipes) e uma coordenação perfeita dos estoques.

Os sistemas JIT/TQM substituem as formas de vigilância promovidas pela pirâmide hierárquica burocrática, pelo *retorno do panóptico*, de formato circular que facilita a coleta e o armazenamento de informação, utilizada como meio de supervisão e monitoração do comportamento (Sewell e Wilkinson, 1992). Assim, o poder disciplinar é exercido na direção horizontal, mediante os círculos de qualidade e células de trabalho; e na direção vertical, pelo uso de sistemas de gerenciamento de informação poderosos: “*superpanópticos*” (Poster, 1990, citado por Sewell, 1998, p.5).

A combinação da vigilância vertical e horizontal nos grupos de trabalho também é tema dos trabalhos de Faria (1985) e Sewell (1998) ao analisarem sistemas de avaliação de desempenho e promoção. Para esses autores, a avaliação de desempenho atua no nível da intimidade sutil e complexa, pois os membros dos grupos executam, simultaneamente ao trabalho convencional, a fiscalização e a avaliação do trabalho de seus pares. Essa abordagem ao trabalho em equipe vem desafiar a retórica organizacional, demonstrando as limitações das idéias contemporâneas acerca do *empowerment* e da autonomia nas organizações. Na verdade, a ênfase no trabalho em equipes, grupos ou células, promovida por políticas de gestão da força de trabalho, tem contribuído para o aumento do estresse ocupacional e para o uso intensificado da força de trabalho. Nesses casos, os trabalhadores estão expostos constantemente à contradição de terem que apresentar um resultado em conjunto, sendo, contudo, avaliados individualmente. Além disso, devem ser capazes de promover e manter um ambiente cordial e agradável com suas equipes, ao mesmo tempo em que precisam avaliar seus colegas, concorrendo com eles por promoções dentro da organização.

O aspecto controlador manipulador da avaliação de desempenho é confirmado por Townley (1993b), em seu estudo sobre a avaliação de desempenho aplicada em empregados de universidades do Reino Unido. Sua pesquisa demonstra a presença de um método de gestão institucionalmente fortalecido, que visa a determinar ou indicar aspectos das ações das pessoas, a fim de facilitar sua adequação aos requisitos organizacionais. As reflexões sobre a dimensão política contida em métodos de avaliação de desempenho apontam o poder disciplinar como sendo a *essência* do gerenciamento, tornando-o análogo à autoridade. A avaliação de desempenho, portanto, produz conhecimento destinado a verificar a correta utilização dos recursos em relação aos objetivos

organizacionais, interligando gerenciamento, performance organizacional e motivação de pessoal, e contribuindo na formulação de estratégias para a mediação de conflitos.

Seguindo esse raciocínio, Brito, Brito e Cappelle (2000) afirmam que abordagens integradoras da avaliação de desempenho à gestão baseiam-se nos princípios da racionalidade instrumental de cálculo, maximização de recursos, fins, êxito, resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade e estratégia interpessoal, na medida em que têm como propósito principal produzir *sujeitos organizacionais*, cuja participação nas decisões da organização é limitada e controlada de forma sutil. De fato, os mecanismos de controle utilizados pela *teoria Z*, por exemplo, são, conforme apresentados por Faria (1985), minuciosos, disciplinadores, exigentes e flexíveis, definidos como o conjunto de crenças fundamentadas em experiências anteriores e na tradição, e disseminadas por uma cultura comum compartilhada por gerentes e líderes-chave, que propaga um relacionamento do tipo autoritário-manipulativo.

A cada momento surgem novas técnicas de gestão de pessoas e, a cada novo método, mais latente se torna a retórica sobre a preocupação com os indivíduos, sua satisfação e saúde no trabalho. Entretanto, as novas políticas de gestão da força de trabalho, consideradas como uma preconização da gestão participativa, da iniciativa, da autonomia e do trabalho motivador, de acordo com Lima (1996), têm sido praticadas desde o lançamento das bases da teoria das relações humanas, como forma de garantir a adesão e colaboração dos trabalhadores. Suas formas de atuação apenas têm sido transformadas, de acordo com as mudanças no mundo, nas organizações e nos indivíduos. Sewell e Wilkinson (1992) acreditam que se trata de uma reelaboração das práticas da administração científica ou da burocracia clássica, com os mesmos objetivos e

intenções, mas sob uma nova roupagem. Acredita-se, também, que as novas técnicas de administração de pessoas são parte de estratégias mais abrangentes, mais integradas aos objetivos organizacionais e com maior poder de mediação de conflitos.

Assim, Lima (1996) critica as contradições presentes nessas novas políticas ao manterem um discurso de participação, iniciativa, inovação, liberdade e novas responsabilidades, simultâneo à propagação de idéias de conformidade com as normas, consenso e adesão aos projetos apresentados pela organização. Fala-se de respeito, dignidade, confiança, franqueza, intimidade e transparência e se ressalta, em oposição, a posição dos indivíduos como *capital humano*; são preconizadas necessidades de estabelecimento de uma rede de comunicação intraorganizacional intensa as quais, contudo, objetivam persuadir e condicionar para obter a adesão máxima das pessoas.

As políticas que promulgam a participação e a autonomia têm, na maioria dos casos, os mesmos objetivos que as antigas práticas disciplinares nas organizações, porém, com uma aparência mais sofisticada, coerente, lógica e científica em relação à gestão de pessoas. Portanto, essas práticas de gestão podem ser consideradas controladoras por manterem uma maior amplitude de controle sobre o indivíduo, com uma abrangência de ordem política, econômica, ideológica e psicológica, possibilitada pelo avanço da tecnologia de informação e das técnicas de gestão.

As organizações aprenderam a conciliar recompensas econômicas e recompensas simbólicas, e os seus aspectos formais aos informais, para continuarem a responder ao seu desafio principal: o aumento de produtividade. Nesse contexto, a gestão da força de trabalho extrapola suas funções originais

específicas de administração de pessoal (folha de pagamento, controle de ponto, recolhimento de impostos) para lidar com a dimensão subjetiva em todos os elos da cadeia produtiva (Losicer, 1996).

Dessa forma, ao produzirem conhecimento acerca dos elementos mais íntimos e internos do indivíduo e ao elaborarem formas de controle cada vez mais abrangentes, as organizações passam a influenciar as ações de seus membros de uma forma mais aprofundada e mais imperceptível. As práticas que favorecem o exercício do poder disciplinar são identificadas nessas políticas de gestão de pessoas na medida em que tornam o comportamento individual quantificável, mensurável, descritível, observável e, em consequência, mais facilmente controlável (Townley, 1993a). Os mecanismos que gerenciam a força de trabalho, portanto, são utilizados para reduzir as resistências, tentando manter a estabilidade nos circuitos de poder organizacionais.

Entretanto, como o contrato de trabalho deixa um espaço para a negociação, não preenchido por cláusulas específicas, sempre haverá um confronto de forças entre o que é requerido pelos patrões e o que os empregados oferecem. É a força da resistência (Clegg, 1993). Aqui, a prevalência de um em detrimento do outro vai depender da capacidade de os agentes articularem seus interesses, formando alianças e pontos nodais, bem como das contingências do contexto em que a organização analisada estiver inserida. Esses movimentos de constituição e quebra de alianças são jogos de poder que ocorrem no cotidiano das organizações e influenciam a construção social nesse espaço de interação entre os indivíduos.

## 4.2 A auto-regulação nos circuitos de poder: os mecanismos de resistência e adesão

Os indivíduos nas organizações não devem ser vistos como sujeitos sob total dominação e impedidos de terem idéias, atitudes, reações e comportamento próprios, pois, diante de uma perspectiva que considera o poder como resultado das relações e contingências, e inerente a cada possibilidade de textualidade e significado no mundo social, deve-se prever também que as relações que engendram poder estejam em constante transformação. Nesse sentido, Covaeski et al. (1998) defendem que a resistência também possui natureza capilar, assim como o poder, podendo adquirir vários formatos localizados. Para Foucault, (1986, p.96) a resistência está

*“distribuída de forma irregular: os pontos, nós, focos de resistência estão espalhados ao longo do tempo e espaço em densidades variáveis, algumas vezes mobilizando grupos de forma definitiva, inflamando certos pontos do corpo, certos momentos na vida, certos tipos de comportamento”.*

Assim, a resistência pode ser expressa por meio do mesmo vocabulário e das mesmas categorias de objetivação de sujeitos utilizadas pelas práticas disciplinares, mas também os indivíduos podem ser capazes de deformar, transformar, dobrar e desviar essas práticas disciplinares de acordo com seus propósitos. Para Melo (1995), mesmo que em grau mínimo, o comportamento do empregado carrega um espaço de liberdade, pois seu comportamento não é totalmente previsível e nem determinado. Esse fato se dá, pois

*“no coração das relações de poder, e constantemente provocando-as, estão as recalcitrâncias da vontade e a intransigência da liberdade. Mais do que se tratando de uma liberdade essencial, seria melhor falar acerca de um ‘agonismo’ – de uma relação que é ao mesmo tempo incitação recíproca e luta” (Foucault, 1983, p.221-222).*

Portanto, as relações de poder/conhecimento também podem ser entendidas mediante o estudo dos seus pontos de resistência locais. Esses pontos podem estar representados de diversas formas: no nível inconsciente individual, compreendidos pelas doenças mentais, atitudes de desinteresse e alcoolismo; no limiar entre inconsciência e consciência sob a forma de absenteísmo e surtos; ou em práticas conscientes individuais ou coletivas, como as sabotagens, greves e outras transformações sociais impulsionadas pela coletividade (Bernardo, 1985, citado por Segnini, 1989).

A formação dos pontos de resistência pode estar relacionada a movimentos no circuito de integração social da organização, na tentativa de fixar, ou de reproduzir, as relações de significado e associação já existentes nesse espaço (Clegg, 1993). Logo, resistências a práticas disciplinares também podem estar representadas no desenvolvimento de um ambiente de trabalho solidário, em que seus membros constroem e promulgam valores comuns entre si.

Muitos não acreditam na capacidade de as formas de resistência produzidas pelos indivíduos resultarem em efeitos consideráveis, defendendo a idéia de que as organizações, ou um grupo restrito de pessoas em posições de comando, detenham o privilégio de articulação de um sistema de poder que não

enfrenta oposição. Nesse sentido, Melo (1995) afirma que as regulações produzidas pelos empregados são quase sempre mal conhecidas e subestimadas. Essas práticas podem gerar efeitos positivos ou negativos, devendo-se atentar para o fato de que o perigoso para os indivíduos em relação a alguns tipos de resistência é a velocidade e irreversibilidade com que se passa da insatisfação para o sofrimento, e daí para a patologia (Losicer, 1996).

Argyris (1992) acredita que as rotinas organizacionais defensivas vão contra o aprendizado, são superprotetoras e provocam o isolamento do indivíduo, pois ao se deparar com elementos que possam se tornar embaraçosos ou ameaçadores, eles procuram agir de forma a evitar essas situações. Assim, a resistência pode ser expressa pela criação de ambigüidades e inconsistências nos discursos e ações e, quando isso não for possível, mediante o afastamento, sofrimento e doenças psicossomáticas.

Nesse contexto, Morgan (1996) apresenta alguns mecanismos de defesa freudianos e neofreudianos que buscam deslocar e redirecionar lutas inconscientes em resposta a atitudes repressoras, para que elas possam assumir formas menos ameaçadoras e mais controladas na subjetividade dos indivíduos. Esses mecanismos compreendem a *repressão* de sentimentos não desejados para dentro do inconsciente; a *negação* em admitir determinados fatos, sentimentos ou lembranças; o *deslocamento* dos impulsos ligados a uma situação para outro alvo mais seguro; a *fixação*, ou adesão rígida a uma atitude em particular ou comportamento; a *projeção* dos próprios impulsos ou sentimentos a outras pessoas; a *introjeção* de aspectos do mundo exterior no psiquismo de um sujeito; a *racionalização*, ou criação de esquemas de justificação para disfarçar motivos e intenções subjacentes; a *formação de reação* que converge atitudes ou sentimentos para a forma oposta; a *regressão* para comportamentos satisfatórios

na infância a fim de reduzir o nível de solicitação do ego; a *sublimação*, ou canalização de impulsos primários para formas sociais mais aceitáveis; a *idealização* de aspectos positivos em uma situação para proteger-se dos negativos; e a *desintegração* dos elementos da experiência pessoal como forma de proteção.

Deve-se atentar para o fato de que a auto-regulação do indivíduo no espaço organizacional também inclui movimentos de adesão a determinados princípios e práticas. Apesar de os circuitos de integração social tenderem, na maioria das vezes, a manterem as relações de poder existentes, eles também podem agir no sentido de facilitar a introdução de inovações nas técnicas de disciplina e produção pela organização e, conseqüentemente, transformar e re-fixar as relações de significado e associação existentes, visando à adaptação aos novos pontos de passagem e interação estabelecidos (Clegg, 1993).

Em alguns casos, entretanto, essa adesão se dá em uma dimensão mais superficial da subjetividade do indivíduo, resultando na sublimação de determinadas situações, por causa dos significados vigentes no circuito de integração social. Em outros casos, a aceitação das regras e princípios organizacionais funciona como uma estratégia dos empregados para o alcance de objetivos individuais. Essa prática, segundo Rocha e Melo (2001), pode garantir ascensão hierárquica e promoção a cargos de direção, com acesso a mais recursos que potencializem, por exemplo, o poder para introduzir inovações e influenciar mais ativamente na configuração das relações sociais na organização.

Para Melo (1995), as estratégias de auto-regulação estruturadas pelos indivíduos nas relações de trabalho são variadas, dinâmicas e envolvem práticas, ações, reações e representações que possuem lógica própria e são influenciadas

pelo contexto. Podem envolver resistência, pressão, expressão, conformação, ajustamento, adaptação e/ou sobrevivência.

Lima (1996), ao investigar a auto-regulação de indivíduos em espaços organizacionais, identificou distúrbios como o enfraquecimento progressivo do papel afetivo e de mediação social por parte da família, levando-os a buscar apoio afetivo em seu superior hierárquico como “pai”, e/ou na empresa, como “mãe”. Observaram-se também os meios desenvolvidos pelos indivíduos para preservarem equilíbrio diante de contradições, como a criação de laços de amizade e solidariedade, o valor protetor da qualidade do trabalho e a colocação em categorias com valores comuns entre seus membros. Essas defesas reduzem-se à medida que se avança na hierarquia, tornando o sujeito mais vulnerável quanto mais alto é seu cargo. A vulnerabilidade é explicada por Melo (1996) quando diz que a capacidade de o indivíduo se coligar com seus colegas, de mobilizar a solidariedade comum e de construir e estabelecer relações e alianças influencia fortemente seu poder de resistência.

A impossibilidade de transformar situações de sofrimento gera depressão, doenças psicossomáticas, competição, agressividade e isolamento afetivo. A tentativa de resolver os conflitos e de lidar com a incerteza se dá pela fuga em direção a um futuro potencial e promissor, cada vez mais longe de ser alcançado (Lima, 1996). A alienação da consciência e do desejo, para Losicer (1996), leva o indivíduo a deixar sua condição de sujeito de sua experiência para passar a ser sujeito por necessidades materiais, pela pressão da família ou da organização. Esse tipo de adesão é superficial e acaba exercendo um efeito contraditório na subjetividade do indivíduo. Nesse contexto, os novos programas de qualidade e produtividade pedem criatividade e inventividade ao mesmo

tempo em que exigem a repetição e a padronização de procedimentos e normas; e o sujeito, em meio a essas condições, se cala e adoce (Losicer, 1996)

A formação dos pontos de resistência pode estar relacionada a movimentos no circuito de integração social da organização, na tentativa de fixar, ou de reproduzir, as relações de significado e associação já existentes nesse espaço (Clegg, 1993). Logo, resistências a práticas disciplinares também podem estar representadas no desenvolvimento de um ambiente de trabalho solidário, em que seus membros constroem e promulgam valores comuns entre si. Podem ser percebidas em estruturas cooperativas, consideradas formas potenciais de resistência dos indivíduos ao enfraquecimento dos laços de solidariedade e de sociabilidade e ao aumento do domínio psicológico e ideológico sobre eles (Lima, 1996). A sua constituição pode ser encarada como um recurso de poder que pode promover a construção de uma nova identidade profissional por parte dos seus membros (Melo, 1996), configurando uma alteração no circuito de integração social ao re-fixar as relações de associação e significado.

Mudanças no circuito de poder da integração sistêmica pela introdução de novas técnicas de gestão também podem despertar reações de negação e contestação por parte dos agentes organizacionais, sob a forma de mobilização coletiva (Mazzilli e Agra, 1998). Agências que representam os empregados atuando no nível da integração social podem garantir, mesmo que momentaneamente, uma posição privilegiada de negociação, impedindo que as inovações gerenciais introduzidas na dimensão da integração sistêmica estabeleçam novos pontos de passagem para alterar a configuração das relações sociais no espaço organizacional.

A representação dos movimentos de adesão e resistência dos empregados às práticas disciplinares organizacionais sob a forma de circuitos de poder evidencia estratégias e recursos específicos que eles utilizam para manter ou reformular pontos obrigatórios de passagem e interação que favoreçam seus interesses ou que possibilitem sua sobrevivência. Da mesma forma, os circuitos de poder representam movimentos das agências organizacionais atuando no sentido de mediar os conflitos inerentes às relações de trabalho em seu interior; seja mediante a adoção de inovações em técnicas de gestão ou produtivas, seja pela apropriação das relações de significado e associação simbólica desenvolvidas pelos indivíduos para se auto-regularem (Orssatto e Clegg, 1999). Favorece-se, portanto, a análise de conjuntos de práticas discursivas e de alianças inconstantes e instáveis que afetam o cotidiano das pessoas nas organizações por meio da articulação de relações de poder.

A auto-regulação dos indivíduos no espaço organizacional está envolvida no processo de suprir lacunas deixadas no contrato de trabalho, mas também pode se manifestar sob formas negativas, como doenças físicas e mentais, afastamento, ou projeção de realidades imaginárias sobre situações reais. Da mesma forma, as especificidades espaço-temporais e as relações de poder/conhecimento e interação entre indivíduos, grupos e organização, consciente ou inconscientemente, irão indicar, influenciar e até mesmo determinar os movimentos de adesão e resistência às políticas de gestão de pessoas, pois para Fischer (1989), o poder é realizado nas tentativas de reconfiguração, separação ou mudança das relações de significado, mediante a utilização do conhecimento.

Percebe-se, portanto, a reconfiguração das relações de poder entre organizações e mercado e entre organizações e indivíduos, no sentido de buscar

novas formas de gestão que melhor se adaptem às exigências do contexto atual. As organizações buscam produzir mais conhecimento sobre seus empregados para que possam melhor controlá-los. Os indivíduos, por outro lado, além de sofrerem a influência do contexto, que age no sentido de institucionalizar formas de comportamento, são também influenciados pelas organizações, mediante suas políticas de gestão de pessoas. Entretanto, eles desenvolvem reações que negam ou legitimam esses movimentos, contribuindo para a dinâmica da construção social que ocorre no interior das organizações.

Ao se adotar o caráter de descontinuidade para a investigação das relações de poder, possibilita-se uma análise mais contingente e mais localizada da organização, reconhece-se a retórica das políticas organizacionais de gestão de pessoas, bem como os mecanismos de adesão e resistência a essas práticas elaborados pelos empregados. As reflexões foucaultianas sobre poder e conhecimento e sobre o poder disciplinar, aliadas às dos outros autores que inserem essa perspectiva na análise das políticas de gestão da força de trabalho, reconhecem a presença de outras fontes de poder no espaço organizacional, além daquela exercida pela direção da organização sobre os empregados. Portanto, os mecanismos de poder são apreendidos de uma maneira mais aprofundada.

Essas reflexões enfocam o poder por meio de seus efeitos, sob a forma de uma rede, na qual o objeto de análise simultaneamente se constitui e serve como um ponto de ligação. As práticas disciplinares e técnicas de objetivação de indivíduos são examinadas, e os sistemas de observação e controle específicos, manifestos em políticas de gestão de pessoas nas organizações, são compreendidos. Não há preocupação com as fontes de poder, mas sim com a maneira como ele é exercido (Foucault, 1977; 1979; 1980; 1981; 1986; Townley, 1993a.; 1993b; Covaleski et al., 1998).

A abordagem dos circuitos de poder, por sua vez, contribui para a identificação da dinâmica das políticas organizacionais de gestão de pessoas, visando à mediação de conflitos, bem como dos mecanismos de adesão e resistência a essas práticas elaborados pelos empregados. Para tanto, são examinados os pontos obrigatórios de passagem estabelecidos nos circuitos de integração social e sistêmica, tanto por parte da organização como de seus membros. Assim, torna-se possível conceber a construção social de relações de significado e associação simbólica nos espaços organizacionais, bem como a introdução de inovações nas técnicas gerenciais, visando a minimizar as resistências da força de trabalho e a conquistar sua adesão aos princípios organizacionais (Clegg, 1993; Orssatto e Clegg, 1999; Vieira e Misoczky, 1998).

Um estudo empírico que adota essas perspectivas em conjunto pode conceber e explicar mais adequadamente as alianças e rupturas nas relações sociais pelos circuitos de poder organizacionais. Para tanto, as proposições metodológicas utilizadas na compreensão dos movimentos do poder no espaço organizacional devem possibilitar a apreensão de elementos subjetivos e intersubjetivos presentes no contexto em análise, bem como a incorporação da concepção das organizações e de seu ambiente como algo socialmente construído.

## 5.METODOLOGIA

Os trabalhos de investigação científica necessitam da descrição da trajetória metodológica percorrida pelos pesquisadores para alcançar os objetivos que orientam a sua investigação. No alcance dos objetivos da presente dissertação, adotaram-se os postulados do paradigma interpretativo de análise organizacional (Burrell e Morgan, 1979). Os teóricos que defendem essa perspectiva para os estudos nas ciências sociais procuram se concentrar nos modos pelos quais os indivíduos são capazes de interagir uns com os outros, e nos resultados dessa interação: a própria sociedade. Nesse contexto, os integrantes de uma organização são considerados os principais atores da sua construção social, ou seja, são os seus principais agentes de transformação. Portanto, a organização, de acordo com essas concepções teóricas, é descrita como o resultado das interpretações que os seres humanos fazem do que ocorre a sua volta e dos cursos de ação que eles escolhem tomar diante das interpretações que realizam acerca de uma realidade (Burrell e Morgan, 1979; Jones, 1993; Alencar, 1999; Brito, 2000).

Os estudos organizacionais que seguem esse paradigma de análise procuram produzir descrições e explicações de eventos e práticas de gestão de acordo com a experiência vivenciada pelos membros da organização. Esses estudos devem particularizar aspectos da vida organizacional cotidiana e eventos específicos nesse espaço de interação social que influenciam os esquemas de significado e associação simbólica elaborados pelos membros organizacionais em relação a sua realidade (Burrell e Morgan, 1979).

## 5.1 O universo da pesquisa

O universo em que se realizou a investigação foi a sede de uma organização brasileira (de capital exclusivamente nacional), produtora de software, selecionada entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil (GUIA EXAME..., 2000). Essa organização, aqui denominada de ERC, a fim de manter seu anonimato, foi escolhida para ser o objeto de estudo deste trabalho por apresentar políticas de gestão de pessoas consideradas inovadoras, condizentes com a discussão elaborada no referencial teórico, além de trabalhar com tecnologia de informação avançada. Uma descrição mais completa da ERC é apresentada na próxima parte desta dissertação.

## 5.2 Natureza da pesquisa e procedimento de coleta de dados

A pesquisa deve estar incluída na realidade social que pretende investigar, por isso, o método para se apreender o *objeto* de estudo precisa considerar a forma como os indivíduos que constituem esse objeto, no caso a organização, percebem o mundo. Assim, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes cotidianos dos indivíduos, bem como a complexidade das experiências pessoais e das relações de poder no espaço organizacional, que também não deixa de ser um espaço de interação social (Oliveira, 1997; Bogdan e Bikley, 1994). Esse tipo de pesquisa vai além de uma visão relativamente simples, superficial e estética, visando a buscar as raízes das questões, as causas de sua existência e suas relações, considerando um quadro amplo do sujeito como ser social e histórico (Demo, 1987).

Um método de pesquisa considerado adequado para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa é o estudo de caso, pois esse tipo de abordagem procura trabalhar com cenários sociais bastante específicos (Alencar, 1999). Para Stake (1994), o estudo de caso envolve mais a escolha de um objeto a ser estudado do que a opção metodológica em si. Logo, a presente investigação constituiu um *estudo de caso*, uma vez que esteve circunscrita a uma unidade de estudo (matriz da organização ERC), tendo caráter de profundidade e detalhamento (Triviños, 1992; Yin, 1989; Laville e Dione, 1999; Vergara, 1998; Leenders e Erskine, 1989; Gil, 1996). Como a análise esteve embasada na localidade e nas contingências situacionais, achou-se necessária a adoção de uma perspectiva interpretativa, a fim de se proporcionar maior dinamismo e precisão ao estudo, bem como para definir parâmetros de comparação, mediante a contraposição das interpretações dos membros da organização (Bogdan e Bikley, 1994; Fleury, 1986; Demo, 1987).

A obtenção dos dados para a análise deste estudo de caso embasou-se na *pesquisa de campo*, desenvolvida na matriz da ERC, local onde ocorre o fenômeno investigado (Vergara, 1998; Laville e Dionne, 1999), no período entre maio e outubro de 2001. A pesquisa de campo foi realizada em quatro etapas. Primeiramente, houve um contato inicial, em que a pesquisadora foi recebida pela diretoria de recursos humanos e apresentada à organização por meio de uma visita a todos os seus setores e de uma palestra preparada especialmente para ocasiões como esta, ministrada pela diretora de recursos humanos. Nessa palestra, foram descritas e comentadas as políticas de gestão de pessoas, praticadas pela organização, cujo discurso se enquadrou nos princípios de participação e autonomia inerentes às estratégias de gestão da força de trabalho atuais. Foi também uma oportunidade para a prática de observação não-participante, pelos corredores, departamentos e áreas afins da organização, a que

a pesquisadora obteve acesso amplo, registrando notas sobre a arquitetura local, o ambiente de trabalho, as pessoas, formas de interação, dentre outros aspectos ambientais (Silverman, 1994; Lavelle e Dione, 1999; Bogdan e Biklen, 1994; Alencar, 1999).

Em uma segunda etapa, realizou-se a análise documental, procurando-se acessar material de arquivo acerca da história da organização, principalmente relativo a políticas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, desenho de cargos e salários, técnicas de treinamento e desenvolvimento, questionários internos de satisfação, avaliação de desempenho, remuneração, técnicas de socialização organizacional, e controle de qualidade. Nesse estágio da pesquisa, a autora conheceu o sistema informatizado de gestão de recursos humanos, um dos produtos desenvolvidos e comercializados pela organização, utilizado por ela própria para gerenciar seus empregados. Obteve-se o acesso também a alguns documentos internos, inclusive os de comunicação, a intranet e testes para avaliação de desempenho, sempre objetivando relacioná-los ao contexto ambiental em cada época de sua utilização (Vergara, 1998; Triviños, 1992; Covaleski et al., 1998). Visando a construir um quadro descritivo do perfil mais comum entre os membros da organização, obteve-se um relatório com a frequência de sua faixa etária, escolaridade e tempo de trabalho na empresa.

Posteriormente à análise documental, foram realizadas *entrevistas semi-estruturadas* com dezessete empregados efetivos, escolhidos aleatoriamente, porém em número proporcional à representatividade de cada departamento na organização, e com oito gestores de departamentos diferentes, também escolhidos aleatoriamente (com exceção do departamento de recursos humanos que teve as duas gestoras entrevistadas). Ao todo, portanto, foram entrevistados vinte e cinco empregados da ERC, de um total de duzentos e trinta e oito

trabalhadores na matriz da organização (dados da análise documental), ou seja, 10,5% desse total de empregados. Cabe ressaltar que o número de entrevistados propostos à organização foi de quarenta e um, mas não foi aceito pela mesma. Contudo, esse fator não interferiu nos resultados da investigação, pois a amostra selecionada foi satisfatória para os fins desta pesquisa de natureza qualitativa, que não exige tratamento estatístico dos dados nem estabelecimento de coeficientes de fidedignidade nos instrumentos utilizados para sua realização (Triviños, 1992).

Optou-se pela gravação das entrevistas, que foram realizadas na própria empresa, em um local destinado à descontração dos empregados, e cuja duração foi de aproximadamente 40 minutos. Para sua realização, procurou-se seguir as orientações de Seidman (1991) para entrevistas com profundidade, como ouvir mais e falar menos, perguntar quando não compreender a resposta ou quiser obter mais informações acerca do assunto tratado, pedir aos participantes para contar episódios ocorridos na organização, evitar reforçar as respostas, partilhar experiências, dentre outras técnicas.

As entrevistas tiveram o propósito de corrigir, confirmar, complementar e ilustrar os resultados obtidos pela observação e o exame dos documentos, além de possibilitarem a obtenção de outras informações relevantes para a pesquisa, principalmente a respeito das percepções e interpretações de significados individuais (Fleury, 1986; Vergara, 1998). A escolha pelas entrevistas semi-estruturadas foi considerada adequada por elas serem menos rígidas, no sentido de conservarem uma certa padronização das perguntas sem imporem opções de respostas; e menos constrangedoras, por permitirem ao entrevistado formular uma resposta pessoal, que melhor descrevesse suas opiniões acerca das políticas de gestão de pessoas da ERC (Vergara, 1998; Laville e Dionne, 1999). Após a

transcrição das entrevistas, foi realizada a análise dos discursos dos entrevistados, já que a verdadeira elucidação dos elementos mais internos da percepção dos indivíduos reside em suas entrelinhas.

### 5.3 Plano de análise

Fundamentado pelos princípios da análise do discurso procurou-se conhecer a gramática que antecedeu a construção do texto, mediante a reflexão acerca das diferentes formas de manifestação do sentido nele constantes, responsáveis por expressar os efeitos da prática do poder disciplinar associado à gestão de pessoas. Assim, para se apreender o significado desses discursos, buscou-se articular o modo de organização textual presente em documentos, relatos de entrevistas, hipertexto de homepage, dentre outros. Essa organização textual é constituída pelo espaço do sujeito, o momento de enunciação e a história do interlocutor, pois a linguagem, nessa perspectiva, deve ser vista como uma atividade de interação social, servindo apenas para ativar os conhecimentos contextuais e históricos dados pela formação discursiva em que estão inseridos. Diante dessa perspectiva, atentou-se para considerar, além do que foi externalizado pelos entrevistados, também os significados implícitos naquilo que não foi falado, bem como os elementos intertextuais do discurso (Sitya, 1995; Orlandi, 1996; Silverman, 1994).

Da mesma forma, buscou-se orientação na análise de discursos adotada por Martin (1990), citado por Peterson e Albrecht (1999): atentar para rupturas, contradições ou momentos em que o discurso do entrevistado perde o sentido; interpretar as metáforas identificadas como uma fonte rica de múltiplos significados; e examinar os silêncios e pausas, ou o que ficou subentendido. Essa metodologia facilitou a explicitação das premissas organizacionais que atuam

como mecanismos de poder, disfarçadas nos discursos, e de como essas premissas engendram as relações de poder disciplinar, a adesão e a resistência, na análise dos dados desse trabalho.

A fim de auxiliar a compreensão da dinâmica das relações de poder na ERC, procurou-se apresentar um quadro geral da organização, bem como de suas características específicas, demonstrando como se deu o seu crescimento em relação ao cenário nacional. Uma vez conhecida a história da ERC, partiu-se para a análise das políticas de gestão da força de trabalho introduzidas por ela sob a perspectiva do poder disciplinar, enfocando os mecanismos utilizados para distribuir os indivíduos espacialmente, articular suas atividades no tempo e promover a vigilância contínua sobre eles (Foucault, 1977; 1981; 1983; 1987; Townley, 1993a). Após as reflexões sobre as estratégias de gestão da força de trabalho que servem ao exercício do poder disciplinar, buscou-se compreender a auto-regulação dos indivíduos no espaço organizacional, mediante a apreensão dos significados e contradições expressos nos circuitos de poder identificados na ERC (Clegg, 1992; 1993; Orssatto e Clegg, 1999; Vieira e Misoczky, 1998). As divisões estabelecidas na apresentação dos resultados, contudo, possuem o caráter metodológico de facilitar a compreensão e a explicitação das reflexões propiciadas pela investigação. Deve-se considerar, portanto, que os movimentos das relações de poder analisados ocorrem de forma simultânea e complementar.

As análises realizadas permitiram reflexões sobre o movimento das relações de poder na organização, influenciado pela introdução de novas políticas de gestão de pessoas. Esses movimentos envolvem a quebra e a articulação de alianças, a mediação de conflitos e a auto-regulação no espaço organizacional e, por esse motivo, foram analisados pela perspectiva dos atores envolvidos nesse processo de construção

social: os membros da ERC (Burrell e Morgan, 1979; Jones, 1993; Alencar, 1999; Brito, 2000).

## 6. FRAGMENTOS DA HISTÓRIA ORGANIZACIONAL

Em razão do seu rápido crescimento (a ERC tem hoje mais de doze mil clientes e ultrapassa cem mil usuários – dados da pesquisa documental), a ERC deixou de ser uma empresa familiar, o que pode ser percebido também pela maior dedicação da organização no desenvolvimento de políticas estratégicas de gestão de pessoas, principalmente, nos últimos dois anos, ilustrado pelo depoimento de uma gestora.

*“A ERC é uma empresa que tem fortes traços de uma empresa familiar, pela própria forma em que ela foi concebida, mas foi crescendo ao longo dos anos... Cresce assustadoramente... Há 8 anos, ela não tinha cem empregados, e hoje ela tem quatrocentos... Uma faixa de crescimento desse tamanho, não tem estrutura familiar que suporte. E como é uma empresa muito dinâmica, então, a estrutura familiar entrou em conflito com esse tipo de mercado e a ERC se saiu bem... A empresa está alcançando sua maturidade em termos de gestão agora. Antes não tinha essa preocupação com recursos humanos.” (coordenadora)*

O fato de a ERC ter sido indicada pelo Guia Exame 2000 como uma das 100 melhores empresas no Brasil para se trabalhar, despertou o interesse para a sua utilização como universo de pesquisa para esta dissertação. Além disso, no primeiro contato com a organização, confirmou-se a adequação da escolha, pois, além de a ERC ser considerada como um bom local para se trabalhar, e de ela haver institucionalizado várias políticas de gestão de pessoas que incentivam a participação e a colaboração de seus membros, essa organização desenvolve e utiliza sistemas de monitoração/comunicação/gestão eletrônicos que se

assemelham às características do superpanóptico (Sewell e Wilkinson, 1992; Sewell, 1998).

Um resumo da história da ERC favorece a compreensão de seu rápido crescimento e de sua evolução para uma posição de destaque no ranking das melhores empresas de software do país.

### **6.1 A ERC e seu sistema eletrônico de gestão de pessoas**

A ERC é uma empresa de capital totalmente brasileiro que desenvolve e comercializa *softwares* que auxiliam a gestão organizacional, além de fornecer serviços de infraestrutura de implantação, treinamento e suporte técnico a seus clientes. Ela trabalha com o conceito de *Business Intelligence* (BI), que fornece apoio à tomada de decisões e permite cruzar os dados de todos os setores da empresa e analisá-los de forma contextualizada e dirigida, mediante sistemas integrados de gestão empresarial (ERP – *Enterprise Resource Planing*). Esses sistemas utilizam avançada tecnologia de informação na integração das diversas áreas organizacionais, dos fornecedores ao consumidor final, agilizando tarefas e reduzindo a margem de erro durante todo o processo. Além disso, permite a execução e o controle de transações empresariais, projetos e rotinas a distância, via *web*. Dentre esses sistemas, destacam-se os de automação comercial, gestão de controladoria, gestão estratégica, gestão de finanças, gestão de materiais, estoques e compras, gestão de produção, gestão educacional, gestão de obras e projetos, e gestão de recursos humanos, o mais premiado e vendido de seus sistemas.

A ERC está no mercado desde 1986 e já conquistou posição de destaque entre as maiores empresas produtoras de *software* no Brasil, sendo reconhecida

por várias premiações que a colocam na posição de uma das melhores empresas do país de seu segmento. É composta por uma matriz e outras quatro filiais e foi fundada por três sócios, dos quais apenas um permaneceu e, atualmente, está associado a outras três pessoas, após a fusão da ERC com outra *softwarehouse* nacional.

A ERC iniciou no mercado como uma pequena empresa, cujos próprios presidentes eram responsáveis por desenvolver software de folha de pagamento na plataforma DOS. Em 1987, com o sucesso do lançamento dos primeiros produtos, a organização conquistou mercado, consolidando-se em seu estado de origem. Em 1988, inaugurou sua primeira filial, seguida da segunda, em 1989, em duas importantes capitais brasileiras. A linha DOS de produtos foi ampliada e, em 1990, a ERC já possuía uma rede de distribuição nacional, constituída por centros de apoio autorizados em diversas partes do país. Com cinco anos de existência, em 1991, a linha DOS tornou-se ainda mais diversificada, contando, nessa época, com sistemas de controle de ponto e de controle orçamentário/financeiro, iniciando também a oferta dos sistemas em versão Rede.

Em 1992, foram inauguradas mais duas filiais em outras cidades do Brasil e a ERC já estava situada entre as duzentas maiores do setor no país. Em 1993, ganhou o seu primeiro prêmio de destaque em sua categoria e continuou a crescer com o lançamento de sua *homepage*, ampliando a divulgação e o contato com clientes e oferecendo serviços *on line* como suporte, distribuição de versão e agenda de treinamentos. A partir de 1997, as premiações e reconhecimento da organização no Brasil passaram a ocorrer com maior frequência, data em que foi fundada uma empresa, integrante do Grupo ERC, especializada no gerenciamento de projetos para atender clientes em todo o território nacional. No

ano seguinte, a ERC começou a participar de laboratórios de informática com as melhores empresas de seu ramo no mundo, obtendo certificações no nível internacional.

Com a evolução da tecnologia *Web* na empresa, o incremento de serviços via Internet e a criação da Intranet, a ERC criou seu departamento de canais de distribuição com novo padrão de atendimento a sua rede de representantes comerciais, obtendo, em 1999, sucesso de vendas no país, com mais de sete mil módulos comercializados do seu sistema principal de gestão corporativa. No ano de 2000, mais títulos e premiações foram obtidos pela ERC, que iniciou o desenvolvimento de módulos que utilizavam *Business Intelligence* nas áreas de gestão, e a implantação de seus sistemas principais para *Web*. Além disso, a empresa conseguiu aumentar o seu número de representantes comerciais e parceiros de implantação do seu sistema no Brasil, mediante uma política agressiva de parceria, promovendo ainda mais suas vendas. Nesse ano, foram criados na ERC projetos de recursos humanos de cunho social, de investimento na formação dos empregados, de combate ao estresse e de aproximação das famílias dos empregados à empresa, também foi registrado um recorde de vendas de software de gestão corporativa em dezembro.

O balanço da ERC em 2001 registrou um crescimento de cinquenta por cento em relação ao ano anterior, e as expectativas em relação ao ano 2002 são de mais crescimento da organização, que tem conquistado vários clientes importantes.

A sede da organização ocupa o espaço físico de cinco andares de um prédio comercial em uma capital brasileira, no qual seus colaboradores estão distribuídos por onze unidades de trabalho: pesquisa e desenvolvimento, suporte

técnico, implantação, financeiro, administrativo, informática interna, controladoria, departamento comercial e de marketing, presidência/diretoria e treinamento, gerência de canais, e recursos humanos/pessoal. Cada unidade é gerida por, pelo menos, um coordenador ou gerente, sendo que algumas possuem os diretores como responsáveis diretos.

Por se tratar de uma empresa que utiliza um nível elevado de informatização em seus processos e serviços, cada funcionário da ERC possui seu próprio computador com linha telefônica. Esse fato possibilita que a maioria das comunicações internas e externas seja realizada via internet ou intranet, e que todo esse circuito de informações seja registrado nos sistemas organizacionais. A existência da intranet, uma página eletrônica interna, permite a divulgação de novidades, cursos, metas, aniversários, e uma gama de outras informações para todos os empregados. Além disso, a empresa possui seu endereço eletrônico, na internet, mediante o qual ela divulga seus produtos, presta esclarecimentos a visitantes e recebe currículos para o seu banco de dados.

Conforme descrito anteriormente, a ERC produz, comercializa e utiliza internamente um software de gestão corporativa que inclui a gestão de sua força de trabalho. Assim como os outros sistemas da ERC, o de gestão de pessoas pode ser adquirido na íntegra ou por meio de módulos de acordo com a necessidade do cliente. Esse sistema permite a administração de folha de pagamento com controle de todas as rotinas de departamento pessoal; a adaptação a mudanças de legislação e necessidades legais específicas; a gestão da força de trabalho com acompanhamento de carreiras, habilidades e salários; a avaliação de desempenho da equipe e análise da alocação de pessoas; agilidade nos processos de recrutamento, treinamento, promoção e deslocamento dentro

da organização; apuração de ponto com detalhado controle de banco de horas e apuração por exceção; integração total de processos administrativos com o sistema de folha de pagamento (contabilidade e financeiro); medicina e segurança do trabalho; emissão de contra-cheque, administração de frequência e marcação de férias via *web*; informação e atualização de currículos via *web*; e controle de férias (dados da pesquisa documental e observação não-participante).

O sistema monitorizado de gestão de pessoas da ERC tem sido utilizado para potencializar a integração de sua força de trabalho às outras áreas da organização. E esses indivíduos têm se mostrado cada vez mais habituados a esse tipo de gestão eletrônica de suas atividades. Acredita-se que as características e o perfil dos empregados da ERC atuam como facilitadores da produção e da implementação de softwares gerenciais pela organização.

## **6.2 Os indivíduos e a gestão de pessoas na ERC**

A ERC foi classificada entre as “100 melhores empresas para você trabalhar”, pelas revistas Guia Exame 2000 e 2001. Essa avaliação considera, além das notas atribuídas pelos consultores da revista às políticas e práticas de gestão da força de trabalho praticadas pela organização, as notas dadas pelos próprios empregados por meio de resposta a questionários. A avaliação da organização por seus funcionários envolve a percepção de cada um acerca do que representa para eles um ambiente de trabalho agradável, e essa percepção individual envolve características pessoais. Nesse caso, percebeu-se na ERC um grupo de empregados homogêneo em relação a seu perfil.

A matriz da empresa e suas filiais empregam um total de 380 pessoas, com 238 empregados na matriz. Além disso, a ERC possui representantes em

quarenta e cinco cidades, em 23 estados brasileiros. A investigação realizada entre os empregados da matriz da organização revelou que a maioria deles está na faixa etária entre 18 e 30 anos. Em cargos de gestores, encontram-se pessoas acima de 30 anos, mas aqueles poucos que ultrapassam a idade de 35 sentem-se diferenciados em relação a suas equipes de trabalho: há, atualmente, apenas seis empregados com mais de 45 anos de idade na organização. Pelo fato de serem jovens, grande parte desses indivíduos ainda é solteira ou casou-se recentemente.

Todos os empregados possuem, pelo menos, curso técnico na área de informática ou administrativa, com exceção do pessoal responsável pela limpeza e cozinha. Do total de 238 empregados, 135 possuem nível superior, um número que tende a aumentar rapidamente, visto que a empresa possui um plano de incentivo à formação de sua força de trabalho. Muitos já cursaram ou estão cursando pós-graduação.

O fato de a ERC possuir em seus quadros pessoas jovens, aliado ao fato de a própria organização estar no mercado há apenas 15 anos revelam uma outra característica comum entre os empregados: apenas dez deles estão na organização há mais de dez anos. Dentre os restantes, a maioria possui de dois a quatro anos de empresa. Muitos desses estão em seu primeiro emprego e foram contratados pouco antes de se graduarem, ou mesmo, logo após sua formatura. Até mesmo os gestores entrevistados que trabalham na ERC há mais de cinco anos afirmaram ser a ERC seu primeiro, ou no máximo, segundo emprego.

Essas características pessoais verificadas nos empregados da ERC têm permeado a elaboração de suas políticas de gestão de pessoas, ao mesmo tempo em que os mecanismos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação adotados pela organização contribuem no sentido de homogeneizar o perfil de

sua força de trabalho. Dessa forma, a ERC tem conseguido sincronizar sua força de trabalho e seu sistema de gestão de pessoas, contribuindo para o seu crescimento e para a sua consolidação no mercado nacional de softwares.

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

A diretoria da ERC utiliza políticas de administração da força de trabalho e o sistema eletrônico de gestão de pessoas, integrado ao sistema de gestão estratégica, para mediar as relações de trabalho no interior da organização. Nesse sentido, procura-se desenvolver mecanismos que se adaptem ao perfil dos trabalhadores para que a mediação de conflitos na organização seja mais eficaz. Por meio de princípios fundamentais, a organização promove e reforça comportamentos desejados entre seus membros. Entretanto, a análise desses fundamentos e valores pregados pela diretoria da organização revela o seu caráter disciplinar e expressa o controle organizacional sobre os indivíduos, na tentativa de distribuí-los espacialmente, mediante seu enclausuramento, divisão e ranqueamento; de articular suas atividades no tempo; e de promover a vigilância contínua sobre eles (Townley, 1993a).

### **7.1 Os princípios da gestão de pessoas na ERC e suas contradições**

As políticas de gestão de pessoas da ERC fundamentam-se em seis princípios. Esses princípios sustentam as relações entre empresa e empregados e envolvem a *comunicação*, a *democracia*, a *autonomia*, a *transparência*, a *cidadania*, e a *preocupação com seus membros*. Trata-se, entretanto, de valores

de certa forma contraditórios quando confrontados, por exemplo, ao receio dos empregados que elaboram críticas em serem identificados pelo sistema de mensuração eletrônica de satisfação, conforme ilustra o depoimento:

*“Esse ano obtivemos uma maior participação dos empregados no questionário de satisfação. Mas muita gente ainda tem medo de ser identificado se responder no seu próprio terminal. Tem gente que responde nos computadores dos colegas, ou nem responde.”* (diretora)

A prática da democracia nas tomadas de decisão organizacionais também pode ser questionada. Realmente, se pede com frequência a participação dos indivíduos em algumas decisões, via intranet. Entretanto, o objeto das opiniões solicitadas a eles é superficial e não envolve decisões estratégicas, configurando uma autonomia controlada (Pagès et al., 1987) delegada aos indivíduos. Em seu depoimento, uma diretora aponta os assuntos sobre os quais os empregados têm condição de opinar.

*“Todos participaram da última enquete realizada. Havia uma grande preocupação a respeito do banco em que nós recebíamos o salário, daí, negociamos com outros bancos, elaboramos duas sugestões e perguntamos o que eles preferiam... A gente sempre pergunta sobre assuntos como a mudança da logomarca da empresa, a realização de festas, a preferência por cursos, horários, essas coisas que dizem respeito aos empregados... Outros assuntos da diretoria eles não têm condições de opinar, não é da área deles, também!”* (diretora)

Os próprios empregados acreditam que não têm condições de opinar a respeito de temas mais estratégicos, mas contentam-se com a oportunidade de se expressarem, mesmo que não sejam levados em consideração.

*“A gente tem total democracia, não para mudar, mas para dar opinião...Eu tenho como falar. Falar, as pessoas me ouvem. Interferir a gente ainda não fez por merecer.”* (empregada)

A análise do discurso que aparece com frequência nas entrevistas, em cartazes pelos corredores da organização e em anúncios acerca da preocupação com a formação dos empregados, revela um aspecto que chega a personificar a ERC como mãe, benfeitora e acolhedora, responsável pelo crescimento desses indivíduos como trabalhadores e como pessoas. Entretanto, em alguns momentos dos relatos percebem-se pausas e contradições, cuja análise deflagra o reconhecimento do interesse mercadológico das organizações capitalistas pelo aumento de produtividade. Um depoimento mostra que os empregados são conscientes de que a organização espera que eles retribuam as oportunidades de crescimento que lhes são oferecidas.

*“A [ERC] tem uma cultura de recursos humanos que eu acho muito interessante. Ela procura valorizar o funcionário. Ela tem uma preocupação com a satisfação do funcionário... Isso não quer dizer também que o funcionário só tem benefícios... ela dá, mas ela quer o retorno. E que retorno! A [ERC] oferece vários cursos... Ela faz pesquisa e pergunta em que cursos as pessoas estão mais interessadas. Ai, ela fornece esses cursos, então ela busca ajudar e melhorar o desenvolvimento do funcionário... Todo mundo que se interessou é quem*

*faz o curso. A gente não é obrigado a fazer. Em compensação, quem faz curso é que é valorizado pela empresa, mas quem não faz...”* (empregada)

Essas contradições trazem à tona a tentativa dos empregados de justificarem a pressão cotidiana por resultados a que estão expostos, transformando-a em retribuição à organização pela preocupação com suas vidas.

*“Antes eu não tinha nada. Hoje, eu tenho uma condição financeira boa... Eu cresci muito, a empresa me deu esse aporte. O que eu puder retribuir, cada vez mais que a empresa necessita, eu vou retribuir. Esse crescimento não só profissional como pessoal me ajudou bastante. A [ERC] representa boa parte da minha vida. Eu tenho um filho, pago a escolinha dele, faço a compra do mês, faço faculdade... De onde vem esse provento? Sai daqui. Graças a Deus a [ERC] está me proporcionando isso!”* (empregado)

Em relação às atividades de cunho social e de cidadania, ao mesmo tempo em que se enfatiza a participação em projetos sociais, percebe-se também uma exploração excessiva da imagem dos empregados que participam de tais programas. Seus depoimentos são divulgados nos comerciais da organização e na intranet, contribuindo com a construção de uma imagem positiva da organização perante o público e seus membros.

As declarações e comentários apresentados revelam a necessidade de se vislumbrarem as políticas de gestão da força de trabalho da ERC com certo cuidado para se evitar uma análise apenas no plano dos discursos organizacionais de participação, iniciativa, inovação e liberdade (Lima, 1996; Faria, 1985). As novas políticas de gestão de pessoas adotadas pela ERC

possuem um caráter que visa a adaptar a empresa ao contexto atual, bem como a acompanhar e a continuar promovendo o seu rápido crescimento. Para tanto, foi necessário que ela voltasse sua atenção a seus empregados (colaboradores) que, principalmente no ramo em que a ERC atua, são grandes responsáveis pelo sucesso da organização, traduzido em criatividade e aperfeiçoamento contínuo, para desenvolvimento de novos produtos, e dedicação, para resistir às fortes pressões do mercado de tecnologia de ponta. E a estratégia de gestão de pessoas seguida vem produzindo entre os empregados os resultados desejados pela diretoria da organização: sua motivação para o trabalho e seu comprometimento com a ERC. Esse fato é demonstrado por meio de um depoimento que traduz a percepção da maioria dos membros da ERC em relação suas práticas de gestão da força de trabalho:

*“Uma coisa que cativa muito é a parte de recursos humanos, que eu vou ser sincera, na época em que eu entrei aqui, era horrível! Muito ruim mesmo. O funcionário era deixado de lado. De um tempo pra cá, isso vem melhorando cada vez mais, porque o funcionário precisa desse suporte, desse apoio. Eu acho que os recursos humanos vêm melhorando cada dia mais e isso cativa o funcionário.”* (empregada)

A utilização de tecnologia de informação também auxilia o sucesso das estratégias de gestão da força de trabalho adotadas pela organização. O sistema eletrônico de gestão de pessoas utilizado pela ERC permite a obtenção de informações mais precisas, flexibilidade no cruzamento dessas informações, oferece recursos visuais e relatórios para simplificar as análises, possui grande capacidade de processamento e armazenamento dos dados e facilita a sua visualização mediante recursos multi-dimensionais.

Pela perspectiva adotada nesta dissertação, não se trata de uma tecnologia neutra, mas sim de um sistema que aumenta a possibilidade de controle sobre as pessoas e recursos presentes em diversas áreas organizacionais, ao produzir conhecimento acerca desses recursos e sujeitos (Foucault, 1977; 1987; Sewell, 1998; Pimenta, 1999). Além disso, facilita a sistematização, o armazenamento e a visualização dessas informações, acusando quando há qualquer problema em qualquer área, ou com qualquer empregado.

Mediante as análises que se seguem, procura-se demonstrar que as novas políticas de gestão de pessoas introduzidas pela ERC possuem objetivos condizentes às antigas práticas disciplinares nas organizações, porém, dessa vez, utilizam a estratégia de envolver e conquistar o empregado. Trabalham as dimensões físicas, psicológicas e simbólicas do indivíduo, alcançando uma abrangência maior sobre suas subjetividades e conseguindo sua maior adesão aos princípios organizacionais (Pagès et al., 1987; Rocha e Melo, 2001).

## 7.2 A distribuição espacial dos indivíduos

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

As técnicas de recrutamento e seleção da ERC constituem a fase inicial de *ranqueamento* dos seus empregados. Com o auxílio do sistema computadorizado de gestão de pessoal, os currículos recebidos via sua

*homepage*, digitados em um formato previamente padronizado, são classificados, distribuídos e armazenados automaticamente pelo sistema. Quando solicitado pelo recrutador, o sistema realiza triagens automáticas e *ranqueia* os candidatos (internos e externos à organização) mais adequados à vaga. A cada requisito exigido do candidato são atribuídos números que permitem a mensuração de sua competência técnica e interpessoal, sua experiência, suas qualidades e seus defeitos. Os candidatos que passam à próxima etapa da seleção estão sempre no topo do *ranking*, o que demonstra o interesse da organização em manter o perfil desejado entre seus empregados.

Apesar de a ERC afirmar que não há um perfil ideal entre os escolhidos, percebem-se algumas características comuns entre a maioria dos empregados. São pessoas mais jovens, dinâmicas, normalmente contratadas pouco antes ou logo após sua graduação em faculdades de ponta e cuja primeira oportunidade profissional foi fornecida pela ERC. Uma diretora justifica:

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

A capacidade de mediação das contradições presentes nas relações de poder por parte da ERC inicia-se com o recrutamento e seleção de novos empregados, fases em que são buscados indivíduos com perfil técnico e, principalmente, comportamental mais homogêneo, que se adaptem às práticas disciplinares da organização. O fato de serem jovens e recém-formados faz com que apresentem menos resistência ao cumprimento de ordens e tarefas, além de

não serem capazes de estabelecer paralelos entre trabalhos anteriores e o atual para avaliarem o grau de controle a que estão submetidos (Segnini, 1989). De acordo com esse perfil, a organização elabora técnicas, normas e princípios que reforçam o comportamento desejado posteriormente, como as avaliações periódicas de desempenho.

Os sistemas de avaliação de desempenho praticados pela organização constituem outra forma de *ranquear* os seus empregados. Nesse caso, a inscrição, categorização, codificação e a classificação dos indivíduos produzem conhecimento que possibilita o controle disciplinar sobre eles (Foucault, 1977, 1987, Townley, 1993b; Brito, Brito e Cappelle, 2000). Com a denominação simbólica de *feedback*, ou retorno pelo desempenho, a avaliação é realizada de duas formas. O trabalho do funcionário é avaliado semestralmente por seu superior direto de acordo com um formulário estruturado que indica previamente os itens a serem pontuados. As notas obtidas em cada item classificam e *ranqueiam* o indivíduo em relação a seus pares, determinando sua posição para eventuais promoções. Já o conhecimento específico acerca dos sistemas de gestão corporativa desenvolvidos pela organização é testado periodicamente via terminais individuais por um subsistema desenvolvido exclusivamente com essa finalidade.

Os resultados de cada avaliação são transportados automaticamente para o sistema de gestão de pessoas e disponibilizados apenas para determinados membros na organização, de acordo com o acesso a informações que cada cargo possibilita. Cabe ressaltar que o sistema permite a armazenagem de elogios individuais de superiores, pares e subordinados, que também vão para o histórico de cada empregado. Como se pode notar, o acesso à informação, tido

como ilimitado nos discursos de participação, está sujeito à hierarquia organizacional.

A manipulação dessas informações pela organização está expressa na divulgação de desempenhos e atitudes premiados na intranet. No contexto das práticas disciplinares que promovem a distribuição dos indivíduos no espaço e no tempo, esses esquemas de classificação e recompensa adotados pela ERC, constituem uma gratificação simbólica que, contudo, possui grande reconhecimento real entre os membros da organização (Pagès et al., 1987). Ao *ranquear* publicamente os empregados, essas estratégias divulgam comportamentos desejados, promovendo a competição entre os pares e a conseqüente melhoria de seus resultados.

O bom desempenho e a dedicação à organização também são premiados de forma material, mediante a gratificação de férias, que destina uma ajuda de custos de até dois mil e quinhentos reais para ser usada em viagens de passeio. De acordo com o lema divulgado na ERC, *todos têm que sair de férias*. No entanto, esse é um procedimento seletivo que *divide* os empregados entre os que ocupam cargos de maior responsabilidade e possuem maior tempo de casa, que são os beneficiados por essas políticas; e os outros empregados que não são alcançados por esses privilégios. A divisão dos indivíduos, portanto, estabelece limites para as suas ações ao definir critérios de desempenho e medir seus méritos, recompensando apenas os que adotam comportamentos desejados (Foucault, 1977; 1987; Townley, 1993a).

Outra prática de gestão da força de trabalho que promove a divisão dos indivíduos em seus espaços e categorias é o adicional de um por cento do valor do salário por ano trabalhado na organização. Constitui uma recompensa ao

comprometimento e à fidelidade e só é alcançado na medida em que o indivíduo permanece na organização, ou seja, é uma forma de valorizar os mais antigos e de garantir que o alto investimento em treinamento não seja perdido. O horário de trabalho flexível é outra vantagem obtida apenas pelos empregados que trabalham com pesquisa e desenvolvimento de sistemas na ERC. Essa divisão entre o pessoal da área de desenvolvimento e o das outras áreas, acaba sendo um motivo velado de insatisfação. Entretanto, não gera conflitos expressivos porque, de acordo com os discursos dos gestores, a maior parte dos empregados da ERC tem a possibilidade de alcançar esses cargos, o que os transforma em posições almeçadas, em razão dos benefícios diferenciados que oferecem. Assim, o fato de a ERC valorizar mais alguns cargos do que outros acaba direcionando os indivíduos a apresentarem comportamentos desejados por ela, para que sejam promovidos a essas posições e possam desfrutar dos benefícios e dos recursos de poder que eles oferecem. Esse movimento retrata a tentativa de articulação do espaço existente entre expectativa de desempenho e performance real por parte da ERC (Baldamus, 1961).

Nesse sentido, o desenho de cargos e salários também é considerado uma prática de divisão dos indivíduos no espaço organizacional, visto que a cada cargo são atribuídas determinadas características e habilidades, bem como a remuneração que se deve receber. Por outro lado, cada indivíduo é alocado no cargo que melhor corresponde às suas competências (Foucault, 1977; 1987; Townley, 1993a). Para tanto, a ERC conta com o apoio do seu sistema informatizado de gestão de pessoas, em que são lançadas as tabelas salariais relativas ao número e à dificuldade das funções e habilidades desempenhadas em cada cargo.

O sistema permite variações em uma mesma função, possibilita a distribuição de prêmios e porcentagens nos lucros, bem como classifica os empregados, comparando as notas obtidas em suas avaliações com as expectativas de seu cargo. Esse procedimento identifica os casos inadequados à tabela e faz o ajuste salarial automático, indica também se ocorreu ou está ocorrendo algum contencioso trabalhista com determinado funcionário, além de fazer o controle de lotação (vagas disponíveis). Ao ser cruzado com o sistema principal, permite a verificação de merecimento de aumento salarial, orienta e norteia pesquisas salariais, e *ranqueia* os empregados, indicando seus possíveis substitutos, para casos de afastamentos ou demissões.

Interessante observar que quando lhe foi perguntado sobre as políticas de cargos e salários da ERC, uma diretora respondeu:

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

Na análise desse depoimento, percebe-se um discurso que reforça a postura inovadora da organização, condizente com as práticas mais modernas de gestão da força de trabalho, o que funciona como um mecanismo de valorização da ERC perante seus empregados (Pimenta, 1999). Entretanto, as atividades desempenhadas pelo sistema automatizado de gestão de pessoas, conforme apresentadas anteriormente, constituem em técnicas de desenho de cargos e salários, porém com uma abrangência e facilidade de obtenção e sistematização de conhecimento maiores. Nesse caso, a tecnologia utilizada possibilitou a alteração das formas de análise de cargos e salários ao potencializar o seu

alcance (Sewell e Wilkinson, 1992; Sewell, 1998; Ball e Wilson, 2000; Brito, 2000).

Os empregados, por sua vez, não têm acesso aos critérios adotados pela organização nas promoções, e reclamam não terem a oportunidade de fazer um planejamento mais consistente de sua carreira na ERC.

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

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

Outra prática social de controle disciplinar dos indivíduos verificada na ERC é o *enclausuramento*. Nesse caso, percebe-se a tentativa de alterar o espaço social de convivência do indivíduo, substituindo-o pelos valores e princípios da

ERC (Foucault, 1977; 1987; Townley, 1993a). Nesse sentido, a organização tem procurado trazer a família de seus membros para o ambiente de trabalho, mediante a promoção de palestras e comemorações. Além de estimular que eles passem mais tempo em suas dependências, a ERC procura se aproximar mais da vida pessoal de seus empregados. Com isso, o espaço do trabalho se (con)funde cada vez mais com o espaço do lazer, fazendo com que o sujeito não seja mais capaz de dissociar um local do outro e favorecendo sua integração ao código de conduta organizacional. Além disso, a empresa possui uma sala de recreação com jogos, revistas, televisão e filmes para aqueles empregados que preferem não almoçar em casa, ou que irão trabalhar até mais tarde. Mais um mecanismo de transformar o ambiente organizacional em um espaço doméstico e de *introjectar* os valores organizacionais nos indivíduos.

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

*“O que eu procuro fazer muito é vestir cada vez mais a camisa da empresa, procurar novos clientes, estar sempre procurando bater a meta... é um conjunto, o que eles me dão, eu procuro retribuir dessa forma: realmente ser um funcionário da empresa. Aonde eu vou, eu faço questão de apresentar a ERC.”* (empregado)

A utilização de mecanismos de localização e classificação dos indivíduos permite à organização um melhor controle das suas atividades, ao ampliar o seu

poder de quantificação e comparação sobre eles. Assim, a ERC reduz o poder de contestação e potencializa o aproveitamento das habilidades de seus membros, mediante punições e recompensas. O discurso inovador da gestão da força de trabalho promove uma maior adesão dos trabalhadores ao fazê-los acreditar que são especiais por terem sido escolhidos e por fazerem parte de uma organização que tem como filosofia principal a preocupação com seu desenvolvimento.

### 7.3 A articulação das atividades no tempo

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

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

Uma característica importante da organização do trabalho na ERC é a ênfase no trabalho em equipe. Logo, saber se integrar e se relacionar são padrões de comportamento que a diretoria da organização deseja reforçar entre seus empregados. A produção de softwares de gestão organizacional, negócio da

ERC, exige integração entre os membros das equipes que desenvolvem esses sistemas, daí a necessidade de se criar um ambiente propício ao bom relacionamento interpessoal. Para tanto, a diretoria da organização promove festas em todas as datas comemorativas, em ocasiões de cumprimento de metas e recorde de vendas, eventos que conquistam a adesão de seus empregados, na maioria jovens. Esses são os rituais de socialização mais praticados na ERC, que exaltam a integração como um valor que chega a ser considerado essencial para quem quer permanecer na organização.

*“Trabalhar aqui dentro e integrar é muito fácil. A pessoa só não se integra aqui se ela for muito fechada e muito hermética. Se ela for assim, ela realmente não vai encaixar aqui dentro. Mesmo que seja uma pessoa introvertida, ela tem que ter uma integração porque aqui todo mundo é unido.”* (empregado)

Outras características que a ERC procura reforçar em seus empregados mediante o processo de treinamento e desenvolvimento são o empreendedorismo interno, para estarem sempre contribuindo com o aperfeiçoamento organizacional; e a capacidade de mudar, enfrentar desafios e ter uma postura pró-ativa. Para a maioria dos gestores entrevistados, há maior interesse em empregados jovens, com desejo de produzir e de aprender e que possam *agregar valor* à ERC, do que em pessoas com grande experiência técnica, vivência e conhecimento. Percebe-se o interesse em formar os profissionais dentro da própria organização, o que facilita o controle disciplinar da pessoa pelas normas, regras e cultura organizacionais. Esses indivíduos, normalmente, estarão mais dispostos a aprender, a produzir e a desenvolver suas carreiras, configurando-se em recursos imprescindíveis para a organização atingir os níveis de crescimento

e de produtividade que vem alcançando. Esse fato pode ser percebido no relato a seguir:

*“O perfil do funcionário [ERC] de hoje é um pessoal de faixa etária jovem, pessoal muito jovem, dinâmico, audacioso, todo mundo quer procurar estar sempre investindo em alguma coisa, cada um no seu perfil. Por exemplo, o cara da área técnica está sempre fazendo novos cursos, nós, da área comercial, estamos sempre fazendo curso de oratória, comunicação... É um perfil de pessoal arrojado, ambicioso. Eu acredito que a empresa, por ser uma empresa nova, ela está crescendo muito. Ela precisa de pessoas com esse espírito de garra, vontade, e eu acredito que vai crescer cada vez mais.” (empregado)*

O ritmo de mudança veloz para justificar a busca por pessoas dinâmicas, que conseguem conciliar várias atividades ao mesmo tempo, demonstra que a ERC não procura especialistas entre seus candidatos. O padrão de comportamento que ela reforça visa a que esses indivíduos, quando expostos a fortes pressões por resultados, não prejudiquem o ambiente de trabalho e, ao mesmo tempo, possam suprir eventuais carências de outros colegas.

Nesse contexto, os projetos de treinamento e desenvolvimento da ERC procuram aprimorar tanto características interpessoais e comportamentais, como características técnicas necessárias ao desenvolvimento dos sistemas. Logo, são desenvolvidas nos empregados as características desejadas pela organização e que possam continuar mantendo o seu sistema de dominação (Pagès, 1987). Esses projetos envolvem cursos de aperfeiçoamento para empregados, bem como o financiamento parcial de cursos superiores e pós-graduações. Para levantar as necessidades de treinamento, a ERC utiliza seu sistema

computadorizado de gestão de pessoas que verifica os resultados dos indivíduos nas avaliações, e os cruza com a pesquisa eletrônica de opinião realizada entre eles, facilitando a tomada de decisão para a escolha dos cursos a serem ministrados. Cabe ressaltar, nesse caso, o papel da pesquisa de opinião para confirmar e reforçar a imagem de uma organização preocupada em satisfazer seus membros (Pagès et al., 1987).

Os cursos periódicos de aperfeiçoamento são financiados em setenta por cento do seu valor pela ERC, ficando o restante por conta do empregado, e compreendem as áreas técnica, comportamental, negociação, informática, bem como outros assuntos detectados. Há um controle rígido de frequência e uma avaliação posterior que é realizada pelo sistema, cujos resultados são automaticamente transportados para os históricos individuais e computados no *ranking* de classificação. Os custos que a organização tem com o treinamento de cada indivíduo também são computados em suas fichas, indicando o total de investimentos que a ERC realiza com cada um, e possibilitando uma comparação com o seu desempenho, numa relação instrumental do tipo custo-benefício. Nota-se um discurso que enfatiza a parceria entre organização e empregados no sentido de que ela provê treinamento e o indivíduo retribui com comprometimento e muita produtividade, sem que haja imposição de nenhuma das partes.

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

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

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

*“Eu fico brigando com os meus meninos [subordinados] para eles fazerem os cursos... Agora a gente tem uma tabela de tarefa mensal. Todo mundo é obrigado a fazer um curso a cada mês. Obrigado, assim, se ele fizer, ele vai ganhar o ponto.”* (gerente)

A necessidade que a ERC tem de ter empregados constantemente atualizados, aliada ao fato de ela dar preferência para contratar pessoas sem muita experiência, é solucionada partilhando-se as responsabilidades de treinamento. Empregados e organização investem em T&D e esse discurso transmite a imagem de que ambos crescem juntos, de que são parceiros, o que aumenta comprometimento dos indivíduos. Contudo, o segundo relato evidencia como a ERC realmente impõe aos seus empregados sua constante atualização, apesar do discurso de que se trata apenas de oportunidades e de que *aproveita quem quer*. A não-participação nos treinamentos é sinônimo de exclusão, o que evidencia o controle exercido pela ERC sobre o aperfeiçoamento contínuo de seus membros.

O financiamento parcial de cursos superiores e de pós-graduação é outro exemplo do incentivo à formação do empregado. Entretanto, a liberação da verba está vinculada ao tempo de serviço e ao desempenho, e está sujeita a reavaliações anuais. Esse mecanismo também evidencia manifestações de controle sobre os indivíduos ao exigir deles resultados positivos constantes e de acompanhar periodicamente a sua contrapartida para a ERC. Somado ao controle de frequência e ao registro das notas e dos custos com treinamento, o processo de T&D da organização revela o seu poder de articular as atividades de seus membros (Foucault, 1977; 1987; Townley, 1993a).

Essas práticas de poder disciplinar associadas às inovações tecnológicas surgem e evoluem com grande velocidade, acompanhando a organização que está em fase de crescimento rápido. Esses elementos impõem um ritmo intenso de trabalho, visto que o aumento constante da produtividade e o lançamento de novos produtos são os fatores que garantem o crescimento da ERC, como afirma o depoimento da gestora:

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

Evidencia-se uma contradição na retórica organizacional, porque ela tem como um de seus pilares principais a preocupação com os empregados e, ao

mesmo tempo, reconhece que impõe a eles um ritmo de trabalho pesado, sob forte pressão. Essa contradição pode ser considerada um fenômeno inerente às relações de poder, visto que trabalhar sob pressão não é sinônimo de satisfação no trabalho, entretanto, o discurso constrói nas subjetividades individuais uma imagem de normalidade para o tipo de trabalho a que estarão sujeitos. Aqueles que não conseguem acompanhar são considerados fora do padrão de normalidade estabelecido e são excluídos pela própria equipe. Essa é a pressão que o grupo exerce para que o indivíduo se molde de acordo com as exigências da ERC, principalmente porque ela trabalha com a remuneração atrelada ao cumprimento de metas em equipe.

Nesse caso, a remuneração variável é uma outra prática que está a serviço do poder disciplinar, pois articula as atividades dos empregados no tempo ao estabelecerem uma remuneração específica para o cumprimento de metas preestabelecidas (Townley, 1993a; Brito, Brito e Cappelle, 2000). Uma parte da remuneração dos empregados, a participação nos lucros líquidos da ERC (em até treze por cento), é distribuída entre as equipes que atingem as metas negociadas com a diretoria. Esse mecanismo regula o comportamento dos empregados em seus grupos de trabalho.

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

Como as exigências mudam constantemente, não há garantia de cumprimento das metas. Isso faz com que os empregados estejam submetidos a prazos curtos para realizarem o que negociaram com a diretoria. A ausência de flexibilidade no tempo de realização das tarefas exige que eles articulem suas atividades remanejando suas funções. Logo, a ERC exerce o controle sobre os *corpos* de seus empregados por meio de seus pares, eliminando a necessidade de supervisão direta ou de punições (Foucault, 1977; 1987; Townley, 1993a; Faria, 1985). O tempo ocioso do funcionário na ERC é aproveitado com a ajuda aos colegas de equipe, o que favorece o estabelecimento de prazos cada vez mais curtos, pois o controle do tempo é essencial ao exercício do poder disciplinar (Foucault, 1977; 1987).

Além disso, o sistema de gestão da força de trabalho também permite que a organização exerça o controle sobre o número de pessoas contratadas em cada unidade ou seção, apontando automaticamente os setores que possuem empregados a mais ou a menos, de acordo com a verba fixada para a contratação de pessoal em cada um deles. Assim, a organização controla as atividades de cada departamento, adotando a postura de premiar aqueles setores que funcionam com excedente de verba de contratação e de punir os setores com excesso de pessoas, ou seja, a verba de contratação é dividida pelo número de empregados de cada unidade, constituindo a outra parte do seu salário. Esse mecanismo de *vigilância e punição* (Foucault, 1977, 1987) incentiva ainda mais o remanejamento de atividades entre os empregados da mesma equipe, seja para suprir a ausência de colegas ou para manter a equipe com número reduzido de pessoas e garantir um salário maior.

Um episódio que ilustra o controle disciplinar sobre as atividades dos indivíduos é a campanha antitabagismo promovida pela ERC. A iniciativa da

campanha partiu dos próprios empregados.

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

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

#### **7.4 O superpanóptico e a monitoração contínua**

A vigilância contínua na ERC procura tornar os indivíduos visíveis o maior tempo possível, mediante sua classificação, hierarquização e distribuição espaço-temporal, e é potencializada pelo sistema eletrônico de gestão de pessoas. O sistema inteligente de ponto controla a chegada e saída na organização, apesar de se poder estabelecer um horário menos rígido. Cada empregado possui um cartão magnético de identificação que registra sua frequência. A assiduidade é transportada para o banco de horas do sistema que

controla os excedentes e os déficits de horas de trabalho de cada um. Esses terminais estão espalhados por todas as portas de entrada das unidades de trabalho, o que garante uma maior precisão da localização do empregado dentro da ERC. Quem atrasa, ou falta, deve se justificar via seu próprio terminal que transmite automaticamente seu recurso ao sistema e a seu superior, ficando registrado em seu histórico. Assim, esses dados são armazenados e estão disponíveis, oferecendo a possibilidade de uma vigilância contínua pelos superiores.

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

Esse mecanismo disciplinar é permitido pelo sistema eletrônico de gestão da ERC, que tem a função que se assemelha àquelas desenvolvidas pelo panóptico, descrito por Foucault (1977, 1987), só que mais abrangentes. A tecnologia de informação, nesse caso, amplia as possibilidades de produção de

conhecimento acerca dos indivíduos, como se construísse um superpanóptico (Poster, 1990, citado por Sewell, 1998), e permite atingir o controle sem aparentar que se está controlando. Essa tecnologia legitima a dominação mediante a produção de uma nova simbologia que incita a autodisciplina e o autocontrole de uma forma tão natural que se torna imperceptível (Sewell, 1998). Nesse contexto, o registro automático dos resultados das avaliações de desempenho nos históricos individuais e a sua disponibilização para determinados indivíduos na ERC constituem outro significado que revela a abrangência do controle permitido pelo sistema.

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

Além do sistema eletrônico de gestão de pessoas, na ERC, o uso tecnologia de informação é complementado por outros mecanismos de monitoração. Aliado ao apoio do sistema informatizado para o recrutamento e triagem de novos empregados, o departamento responsável pela gestão da força de trabalho na ERC realiza com os candidatos testes de personalidade e psicológicos, e provas de conhecimento em informática. Essas práticas configuram métodos de exame (Foucault, 1977) utilizados para atestar se o perfil do indivíduo é adequado à organização. Após a realização desses testes, os candidatos são submetidos a dinâmicas de grupo e entrevistas individuais e coletivas, algumas vezes com os diretores. Esse fato demonstra a prática de estratégias de confissão (Foucault, 1979; 1980; 1981; Rose, 1988; 1990) para

revelar os aspectos mais subjetivos do comportamento dos novos empregados, expondo-os ao julgamento e classificação.

O uso conjunto de práticas de exame e confissão pela ERC atesta a preocupação da organização em manter um perfil homogêneo entre seus membros, que, assim como no Modelo da Teoria Z (Faria, 1995), passam por processos rigorosos de classificação e seleção para serem contratados.

*“Normalmente, as pessoas que chegam à entrevista pessoal, qualquer uma já se adequaria à empresa.”* (coordenadora)

Mesmo após o ingresso dos empregados na ERC, técnicas de confissão continuam sendo aplicadas sobre eles, visando à vigilância permanente de seu comportamento. A maioria dos gestores, ao avaliar seus subordinados, solicita que eles mesmos preencham seus formulários de avaliação para posterior discussão. Nas subjetividades individuais, essa atitude representa a oportunidade de discutirem sua avaliação e de participarem mais ativamente dela. Mas, além disso, possibilita que aspectos não percebidos pelo avaliador sejam revelados e obtém uma maior cumplicidade do indivíduo em relação aos resultados obtidos (White, 1990; Covalski et al., 1998).

Outro mecanismo que incentiva a confissão, adotado entre as políticas de gestão de pessoas da ERC, é o “Instante da Sinceridade”<sup>8</sup>. Trata-se de uma conversa bimestral com os superiores, individual ou em grupo, a que qualquer funcionário pode se candidatar para tratar de assuntos que venham trazendo insatisfação ou gerando conflitos na organização:

---

<sup>8</sup> Nome alterado para garantir o sigilo à organização (nota da autora).

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

Mediante a análise do depoimento dessa empregada, verifica-se como essa técnica de confissão possibilita trabalhar o lado emocional e subjetivo das relações de trabalho na organização, aliviando os efeitos do ritmo intenso e das pressões sobre os indivíduos. Ao mesmo tempo, possibilita também a vigilância hierárquica, ao manter um canal *formalmente informal* para a comunicação das disfunções que possam ocorrer com indivíduos ou com o grupo. Esse canal que estabelece a comunicação é, como no depoimento acima, um membro da organização em quem o funcionário se inspira e com quem ele se aconselha: um *mentor* (White, 1990; Covalleski et al., 1998).

Além da vigilância hierárquica, ou vertical, que monitora o indivíduo utilizando os recursos de poder distribuídos na hierarquia organizacional, na ERC também são verificadas formas de vigilância horizontal. Esse processo circular de vigilância facilita a coleta e o armazenamento de informação sobre o

comportamento do indivíduo, facilitando sua monitoração (Faria, 1985; Sewell e Wilkinson, 1992). Assim, nas equipes de trabalho, os próprios membros fiscalizam o trabalho de seus pares diante da necessidade de cumprirem as metas, como ilustra o entrevistado:

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

Nesse discurso, fica evidenciada a intolerância da equipe em aceitar quem não produz, construída para que não haja a necessidade de um elemento externo ao grupo para monitorar suas atividades, pois o controle não vem de cima para baixo, ele circula. O aumento de responsabilidades para garantir prazos de entrega e qualidade acaba sendo um fator de intensificação do trabalho e de estresse ocupacional. Em contrapartida, a organização oferece programas de ginástica para reduzir o estresse, e medidas preventivas a doenças relacionadas ao trabalho, como protetores de tela, móveis ergonômicos e talas.

Como se pode perceber, a cada possibilidade de surgimento de conflito e inconformidade com a organização do trabalho na ERC, procura-se desenvolver mecanismos compensatórios para regularem o desconforto e mediar a contestação. Medidas como a montagem de um coral para a participação dos empregados, a distribuição de lanches diários e de presentes de casamento, nascimento de filhos e aniversário, e a disponibilização de financiamentos a juros mais baixos, dentre outras, constituem respostas organizacionais

momentâneas a instabilidades entre a subjetividade individual e os excessos das políticas disciplinares de gestão da força de trabalho. O indivíduo, por sua vez, também desenvolve seus mecanismos para voltar a estabilizar as relações no espaço social em que ele convive.

## **8. SIGNIFICADOS E CONTRADIÇÕES NOS CIRCUITOS DE PODER ORGANIZACIONAIS**

Como resposta ao novo sistema de regulação social e ao mercado específico em que atua, e como resultado da necessidade de adaptação à tecnologia e às exigências atuais da sociedade, a ERC reestruturou suas políticas de gestão de pessoas com o auxílio da tecnologia de informação. Os seus membros, perante essa reestruturação da gestão de pessoas, comportaram-se no sentido de se ajustarem ao novo ambiente organizacional, atendendo também às exigências do contexto externo em que eles e a organização estão inseridos. Esses comportamentos de auto-regulação entre organização, empregados e ambiente, seus significados e contradições, são evidenciados pela análise dos circuitos de poder que se movimentam pela organização. Nesses circuitos, estão representadas a adesão e a resistência, a formação e ruptura de alianças, e a luta por recursos de poder que ocorrem no cotidiano da ERC.

### **8.1 Movimentos de estabilização e desestabilização dos circuitos de poder na ERC**

A introdução de novas práticas de gestão da força de trabalho na ERC resultou na formação de um ponto obrigatório de passagem no nível da

integração sistêmica em seus circuitos de poder (Clegg, 1993). O estabelecimento desse novo ponto de passagem – a introdução de uma nova tecnologia de gestão de pessoas - ocorreu para que a organização conseguisse desestabilizar as relações sociais vigentes em seu espaço, que já não respondiam adequadamente a suas antigas práticas disciplinares. Assim, seria possível uma reconfiguração nas redes de relações de poder na ERC, de forma que ela pudesse obter vantagens na mediação de conflitos em seu interior.

Nesse processo, os circuitos de poder que representam a integração social, desestabilizados, foram obrigados a re-fixar as relações de significado e associação na ERC (Orssatto e Clegg, 1999). Ou seja, os indivíduos em interação na organização tiveram que estabelecer novos mecanismos para se auto-regularem, como a criação e manutenção de um clima de trabalho amistoso.

*“O dinheiro que se ganha, o bruto, é pouco. Mas as compensações que vêm depois... É uma equipe super legal, você entra e todo mundo te acolhe muito bem. Eu, pelo menos, estou tendo experiências deliciosas aqui. Graças a Deus! Aqui você tem liberdade de falar quando está de mau humor. A relação é de amizade mesmo.” (empregada)*

A promoção da amizade torna a força de trabalho mais coesa e integrada, estabelecendo pontos de passagem que voltam a regular as relações sociais na ERC. Entretanto, a organização deve saber como gerenciar esse aspecto para evitar que a associação entre seus membros se converta em resistência às práticas disciplinares de gestão de pessoas. Assim, a ERC trabalha o lado individual dos empregados com a promoção da competição entre eles e entre os setores em que trabalham, para romper novamente a estabilidade desse circuito de integração social. O ranqueamento, a distribuição de benefícios individuais

diferenciados e as premiações configuram pontos obrigatórios de passagem estabelecidos para esse fim (Pagès et al., 1987). O depoimento de um entrevistado ilustra as tensões despertadas na equipe por tais mecanismos:

*“A avaliação é puramente pessoal hoje aqui dentro. Na minha opinião, é puramente pessoal. Depende se o presidente te vê. Porque tem muita gente aqui dentro que faz questão de mostrar o serviço que está fazendo pras pessoas de cima. E, necessariamente, não é melhor do que ninguém. É uma questão de marketing pessoal. Isso é uma coisa que eu não sei fazer. Eu não sei botar uma vírgula e chamar o cara pra ver. É uma coisa que causa certa insatisfação aqui dentro. Tem gente que subiu mais rápido às custas de fazer alguma coisa que os outros não faziam questão de mostrar. Hoje, aqui dentro, o importante para você subir é a opinião que o presidente tem de você.”* (empregado)

O incentivo dado aos empregados para praticarem o marketing pessoal na ERC também funciona como forma de divulgar padrões de comportamento desejados pela organização. A ERC espera que o seu membro mostre o que produz, e o auxilia a fazer isso quando destaca via intranet os indivíduos que obtiveram premiações e promoções. Mais uma vez, percebe-se o uso da tecnologia para estabelecer um novo ponto obrigatório de passagem no circuito da integração sistêmica, a fim de desestabilizar as relações de significado e associação existentes na organização (Orssatto e Clegg, 1999).

*“Tem havido uma preocupação com o marketing pessoal dos empregados. Eu, por exemplo, já fui chamado a atenção pela diretora porque eu não faço marketing pessoal. Eu tenho ganhado prêmio de produtividade desde que estou no cargo de gerência e ela fala que eu não*

*divulgo isso, não comento com ninguém, e que eu deveria fazer isso. Mas eu não sei fazer isso, eu não gosto de ficar comentando se eu sou elogiado ou não. Eu até fiz um curso de marketing pessoal para ver se eu melhoro. Eu acho que preciso começar a trabalhar isso em mim.”*  
(gerente)

A divulgação de *rankings* de classificação dos indivíduos pela organização promove um clima de competição velada entre colegas, destacando mais um conflito que envolve as práticas sociais nesse espaço organizacional: a necessidade de união entre os pares em oposição às disputas pelo crescimento na carreira. Contudo, a integração interna ainda é necessária para o crescimento do negócio da ERC. Por esse motivo, a própria organização atua no sentido de promover uma base emocional para seus membros, agindo no plano do circuito da integração social. Esse movimento está expresso nos treinamentos que enfocam a inteligência emocional, na realização de festas e na preocupação com o ambiente de trabalho na ERC. O discurso de preocupação com a associação entre os membros da organização é demonstrado pelo depoimento da diretora entrevistada.

*“A ERC é uma empresa informal, muito informal, no trato das pessoas, no relacionamento. Ela não é uma empresa que se liga muito em hierarquia, nesse tipo de coisa, sabe? Não tem esses conceitos tradicionais. É uma empresa em que todo mundo fala com todo mundo na hora que quer. Assim, não tem essa formalidade. É um clima diferente. Eu acho que uma das principais características, e o que a gente vê aqui as pessoas valorizando muito, é exatamente esse ambiente de trabalho. E a gente procura deixar que ele seja assim.”* (diretora)

Na análise da configuração dos circuitos de poder na ERC, percebe-se um quadro marcado por movimentos constantes de estabilização e desestabilização das relações sociais. Nesse contexto, tanto indivíduos como organização utilizam mecanismos e recursos de que dispõem para se regularem em meio ao espaço social em que interagem.

Os circuitos de poder na ERC assumiram, no momento histórico em que esta pesquisa de dissertação foi realizada, um significado que revela as especificidades das relações de trabalho na organização. Ao atuar na dimensão do circuito de poder da integração social (Clegg, 1993), a ERC se apropria da associação entre os seus membros para obter resultados como a coesão e o comprometimento com os seus princípios e valores. Esse comportamento visa a buscar a estabilidade nas relações sociais em seu interior para que ela continue obtendo resultados positivos. Ao mesmo tempo, a organização atua no circuito de poder da integração sistêmica (Clegg, 1993), estabelecendo novos pontos de passagem obrigatória, que representam as novas técnicas de gestão de pessoas, visando a limitar o poder exercido pelos seus membros sobre o processo produtivo. A introdução de novas políticas de gestão da força de trabalho também representa uma resposta às contingências ambientais exógenas, na tentativa de se adaptar a elas, bem como de influenciar algumas delas.

O treinamento gratuito e aberto ao público que a ERC oferece de seus sistemas, por exemplo, constitui uma maneira de ela difundir a utilização de seus produtos por outras organizações, influenciando o ambiente externo. Muitos dos indivíduos que se formam nesses cursos, apesar de terem a possibilidade de serem contratados pela organização após o término dos módulos de aprendizagem, vão para o mercado de trabalho ou são indicados para trabalharem em empresas clientes da ERC. Nesse contexto, até mesmo outras

organizações que não possuem ligação com a ERC já exigem o conhecimento sobre seus sistemas como pré-requisito para contratação, o que tornam ainda mais concorridos os treinamentos que ela oferece a candidatos externos, reforçando esse ponto obrigatório de passagem que ela estabeleceu para exercer mais poder sobre o ambiente (Clegg, 1993; Orssatto e Clegg, 1999).

*“Na época que eu vim trabalhar aqui, eu estava desempregada, procurando emprego, e vi o anúncio no jornal para enviar currículo. E pelo que eu vi, pelo nome da empresa, achei a empresa muito boa. Eu não tinha idéia do que era sistemas [ERC], nem passava pela minha cabeça, mas muitas vezes que fui procurar emprego, pediam experiência nos sistemas da [ERC].” (empregada)*

Os membros da ERC, por sua vez, também se apropriam das oportunidades profissionais oferecidas por ela para se aprimorarem e desenvolverem suas carreiras. De uma forma ou de outra, muitos deles afirmam ter consciência das condições de pressão a que estão submetidos. Contudo, aderem à introdução de novas políticas de gestão de pessoas, contribuindo e concordando com a re-fixação das relações de significado e associação simbólica no espaço organizacional, por causa de interesses próprios (Rocha e Melo, 2001).

*“Tudo o que eu sei até hoje, eu devo à [ERC]. Não que eu tenha uma dívida com ela, porque tudo que eu suguei até hoje eu tenho certeza de que ela já sugou muita coisa de mim. E nada mais do que o normal... Eu vou aprender, vou sugar o máximo da [ERC] e vou dar o meu máximo para ela, até quando eu puder. Aqui, para aprender, é o lugar certo e para crescer também. Ou seja, eu sugo o máximo dela e dou o meu*

*máximo também. Eu pego muita coisa e dou o retorno. Mas vai chegar um ponto em que eu vou para o mundo.”* (empregado)

Apesar de obter vantagens ao aderirem às políticas de gestão de pessoas da ERC, os empregados também precisam manter ou estabelecer pontos de passagem no circuito de integração social. Eles necessitam criar condições estáveis de convivência que possam garantir seus interesses, ou mesmo, promover o processo de ajustamento de suas subjetividades às novas configurações sociais estabelecidas. Dessa forma, eles procuram criar mecanismos de auto-regulação (Rocha e Melo, 2001) que influenciam a construção das práticas sociais na organização estudada.

## **8.2 Mecanismos de mediação e auto-regulação**

Entre as principais estratégias de regulação social verificadas na ERC, estruturadas por seus membros, destaca-se uma grande adesão às políticas de gestão de pessoas da organização. Nesse caso, o discurso dos indivíduos é sempre direcionado para os benefícios e vantagens, tanto materiais como simbólicos, que eles obtêm ao trabalhar na ERC. Logo, eles procuram se adaptar aos novos pontos obrigatórios de passagem estabelecidos com a introdução de novas técnicas de disciplina, estabelecendo novas relações de significado e associação, condizentes com as alterações no nível de poder da integração sistêmica nos circuitos de poder da organização (Clegg, 1993; Vieira e Misoczky, 1998; Orssatto e Clegg, 1999). Esse movimento visa a garantir interesses específicos dos empregados.

*“Trabalhar aqui para mim significa aprendizado. Estar aqui para crescer profissionalmente. E, sem sombra de dúvida, é uma empresa que*

*pesa no currículo de qualquer um. Mesmo que a pessoa que passa por aqui não tenha desempenhado um bom trabalho, se falar que passou pela [ERC], trabalhou na [ERC], isso lá fora é visto de uma forma diferente. É um marketing pessoal importante pra gente. É quase tanto quanto uma especialização, uma pós. Pode ter feito só porcaria aqui, mas 'trabalhei'. É um profissional que eles querem, porque a [ERC] tem fama de ter sempre bons profissionais no quadro dela.” (empregado)*

Pela análise desse depoimento, verifica-se que o fato de se trabalhar na ERC representa um símbolo de *status* tanto para seus membros como para o mercado de trabalho. Dessa forma, principalmente entre profissionais jovens e em início de carreira, esse fator funciona como um atrativo e um mecanismo que garantem a adesão e o comprometimento às políticas de gestão da organização. Trabalhar na ERC, portanto, oferece aos seus empregados um recurso de poder em relação ao ambiente externo – mercado de trabalho –, assim como a adesão aos princípios e valores da organização pode garantir maior poder de influência dentro dela (Rocha e Melo, 2001). Muitos empregados reconhecem a existência de problemas e da imposição de um ritmo de trabalho muito forte, entretanto, isso não é empecilho à sua adesão, pois, para eles, trabalhar na ERC está relacionado ao seu crescimento na carreira. Esse aspecto também revela o forte patrulhamento ideológico praticado pela ERC sobre seus indivíduos, descrito por Pagès et al. (1987), que faz com que eles mesmos elaborem sua *doutrina de compromisso* com a organização:

*“É lógico, a [ERC] não é perfeita. Tem um monte de coisas aqui que eu não gosto. São coisas igual ao salário, que está todo mundo insatisfeito, o trabalho pesado... Você não vai ter uma empresa perfeita. Tem coisas, tem políticas aqui que eu sou contra, mas mesmo assim, eu me orgulho*

*bastante de trabalhar aqui. Primeiro: aqui no estado, de informática, ela é ponta, ela é líder. Se você fala: 'trabalho na [ERC]', principalmente para quem está na área, isso é muito orgulho. Ela saiu na Exame no ano passado entre as melhores empresas para se trabalhar, inclusive eu também participei da entrevista lá com o pessoal. Foi muito orgulho!"*  
(coordenador)

Percebe-se, mediante a análise do relato, que a adesão se dá também pelo significado atribuído ao fato de se trabalhar na ERC, elaborado nas subjetividades individuais. Essa reprodução da ERC como um bom lugar para se trabalhar também é reforçada por elementos externos à organização, como a publicação na revista GUIA EXAME... (2000 e 2001), bem como pelas outras premiações obtidas por ela, que são comunicadas a todo momento para seus empregados, via intranet e em cartazes publicitários espalhados por todo o seu espaço físico. Esses valores e símbolos presentes na organização compõem pontos obrigatórios de passagem estabelecidos nos circuitos de poder de integração social que influenciam a adesão (Clegg, 1993). Entretanto, há outros significados, inerentes ao ambiente externo e ao contexto histórico-social atual que também influenciam a adesão dos indivíduos às práticas disciplinares da ERC, como mostra o depoimento a seguir:

*De repente, se você não for valorizado aqui, o mercado está aí. Eu me imagino como se fosse um objeto. Você tem que se autovalorizar, como a várias coisas suas."* (empregado)

Quando expostos à possibilidade de estarem sujeitos ao mercado, segundo eles, mais rigoroso e instável, os indivíduos preferem enfrentar as pressões da ERC. Assim, o fato de se considerarem um "objeto" - sua

objetificação (Pagès et al., 1987) - passa a ser legitimada pelo imaginário coletivo dos empregados, transmutando situações de pressão em ocorrências normais do seu cotidiano. Essa visão é reforçada pelo discurso de autodesenvolvimento promovido pela organização e gestores, que também pode ser interpretado como uma forma de se obter a adesão e a autodisciplina dos indivíduos em relação aos princípios organizacionais (Grey, 1994):

*“O que eu sempre falo quando vou entrevistar uma pessoa é que a [ERC] é uma empresa muito boa, é uma empresa que está crescendo e que muitas oportunidades vão surgir. Vai depender exclusivamente de cada pessoa. Então, se a pessoa tem perspectivas, se ela quer crescer, se ela quer oportunidades para se desenvolver, isso ela vai ter aqui. Depende muito delas... É o que eu sempre falo para os meninos [subordinados]: ‘gente, vocês fiquem atentos e se esforcem, façam bem o trabalho de vocês, procurem outros cursos, porque a oportunidade que a gente tem aqui, não é toda empresa que dá, não.’” (gerente)*

*“O empenho no trabalho é muito importante. Você tem que acompanhar as novidades, tem que saber. Você tem que entender o processamento, porque se não, você fica e você não vai ser utilizado pela empresa. Isso vai muito mesmo da decisão do funcionário. Agora, a [ERC] disponibiliza. Faz quem quer e está a fim de crescer.” (empregada)*

Está presente, tanto na organização quanto no mercado de trabalho como um todo, um discurso que responsabiliza os trabalhadores pelo desenvolvimento de sua própria carreira. De acordo com esse discurso, atualmente, os indivíduos devem se esforçar em estar constantemente se atualizando, para se manterem empregáveis. Nesse sentido, não se fala mais em empregos estáveis que

possibilitam a ascensão em uma organização somente pelo tempo de trabalho, pelo contrário, as pessoas devem ser sua *própria empresa*. Elas devem enriquecer seu currículo, mostrar seu trabalho, *tomar as rédeas* de suas carreiras. Essa percepção é reforçada pelo ambiente externo à organização, como evidencia o relato de uma coordenadora.

*“A [ERC] foi praticamente meu segundo emprego. Eu me pós-graduei aqui, eu propus à empresa pagar minha pós na época. Foi pago. Então, eu devo muito à empresa... Mesmo buscando uma nova oportunidade, porque a gente tem que pensar a nossa empregabilidade no mercado, idade, né, uma série de coisas... Eu imagino que daqui a um tempo, eu já esteja saindo da [ERC] para cuidar da minha carreira.”* (coordenadora)

Diante dessa retórica de autodesenvolvimento, os indivíduos procuram se ajustar garantindo sua qualificação<sup>9</sup>, pois o seu desenvolvimento e o seu crescimento na carreira constituem recursos de poder de que eles podem dispor para garantir sua colocação na ERC, ou mesmo no mercado de trabalho (Rocha e Melo, 2001). Nesse caso, os empregados da ERC desenvolvem mecanismos de regulação que os possibilitam utilizar a organização como fonte de aprimoramento, ao desfrutar das oportunidades de treinamento oferecidas a eles, e também como referência profissional, já que a imagem da organização no mercado facilita sua recolocação em outros empregos, em situações futuras.

A adesão às políticas disciplinares da ERC pode ser relativizada quando se percebe a relação estabelecida entre indivíduos e o trabalho, marcada pela

---

<sup>9</sup>O termo “qualificação” aqui foi adotado no mesmo sentido que Rocha e Melo (2001) adotaram: como formação acadêmica, conhecimento técnico e habilidades interpessoais, fatores exigidos para a permanência na organização.

necessidade de se trabalhar para garantir a sobrevivência. Assim, gostar de trabalhar na organização está condicionado ao fato de que as pessoas precisam trabalhar para viver, como expressa o depoimento.

*“Eu acho que é um stress danado, não é demagogia, não adianta você ter um salário altíssimo, muito bom, que realiza vários de seus sonhos materiais, mas se você trabalha numa empresa insatisfeita, não concorda com nada, não concorda com a política, trabalha empurrando com a barriga, eu acho que não tem dinheiro que compense isso. Eu não sei se eu sou muito idealista, mas eu acho que, sendo trabalhador, você nunca vai enriquecer. Então, já que é para você sobreviver, pelo menos, que tenha uma boa dose de prazer no que faz, do que obrigação. Você convive com o povo do trabalho mais do que convive em casa, com família, com marido, com namorado. Já que não dá pra gente ficar rico sendo assalariado, que seja pelo menos bom o que você faz.”*  
(coordenadora)

Para tornar as condições de trabalho mais agradáveis, mais prazerosas, já que o trabalho é necessário e indispensável, os empregados da ERC desenvolvem meios para preservarem um certo equilíbrio diante das pressões e da insatisfação com os salários, que na organização, são abaixo dos do mercado. Assim, eles procuram tornar o ambiente de trabalho agradável, desenvolvendo laços de solidariedade e amizade (Lima, 1996), porque, como depôs a coordenadora entrevistada, passa-se mais tempo com os colegas do que com a própria família. O desenvolvimento de um ambiente de trabalho solidário e de valores comuns, nesse caso, representa uma forma de resistência elaborada pelos membros da ERC aos excessos das suas práticas disciplinares inerentes às políticas de gestão de pessoas (Clegg, 1993).

Nesse sentido, percebe-se que os empregados da organização estudada idealizam uma união entre eles que não pode ser quebrada, a fim de que possam se proteger dos aspectos negativos a que são submetidos no ambiente organizacional (Morgan, 1996). Aqueles que ameaçam essa união, contestando os valores e significados estabelecidos, não são aceitos como pares e são excluídos pelo grupo.

*“Quando a gente percebe que tem alguém que desvia do grupo, do comportamento de união, a pessoa acaba não dando conta e vai embora. É engraçado. A gente já teve pessoas com comportamentos menos transparentes, que falavam alguma coisa e, na verdade, faziam outra e que o grupo acabou dando tchau. A pessoa não agüenta e não consegue viver nesse ambiente, porque todo mundo começa a perceber que ela não se integra. Ai, o próprio grupo expela e a pessoa não dá conta e vai embora..”* (empregada)

Alguns empregados, inclusive, afirmam não se apegarem à organização, propriamente dita, mas sim aos bons relacionamentos estabelecidos com os colegas de trabalho. Esse fato evidencia a resistência dos indivíduos à adesão total e inquestionável dos princípios e valores organizacionais (Brito, 2000).

*“Eu não sou uma pessoa que tem muito essa reação igual tem pessoas que falam, vêm com a camisa, botam bottons... Eu não sou assim, eu não me ligo muito à empresa. Eu me ligo mais às pessoas, ser amigo, eu acho isso mais importante. Isso aí, até naquela minha avaliação que a gente faz de perfil, se gosta de trabalhar num ambiente de família. Isso aí é um fato, acertou. Eu me ligo mais à pessoa. Eu não tenho essas coisas de se*

*alguém me perguntar onde eu trabalho, eu falo: 'eu trabalho na [ERC].'[ênfase na entonação] Eu falo: 'eu trabalho na [ERC] e acabou.' Mesmo se eu trabalhasse numa empresa fantástica, eu não ia encher o peito e falar. Eu não me apego a uma entidade.” (empregado)*

A consideração do ambiente de trabalho como uma família, como a própria casa, representa a sublimação da ERC como um espaço de aconchego, que pode suprir carências afetivas individuais (Morgan, 1996). Essa atitude possibilita encarar o ambiente organizacional como uma forma social mais aceitável e mais agradável: um lar. Assim, muitos empregados buscam um apoio afetivo em seu superior hierárquico, ou projetam esse sentimento na organização, atribuindo-lhe um aspecto maternal (Lima, 1996).

*“Na [ERC], todo mundo veste a camisa. O perfil da pessoa que trabalha aqui é esse, é vestir a camisa, amar a empresa, como à própria família. Todo mundo te acolhe muito bem, você se sente em casa.” (funcionária)*

Esse fato, entretanto, possibilita à diretoria da organização a exploração dessas carências para obter maior comprometimento. A partir daí, a ERC passa a ter a possibilidade de canalizar a energia dos indivíduos em seu benefício, sem que seja necessária a utilização de um sistema de restrições baseado na força e na repressão (Pagès, et al., 1987). Nesse sentido, insere-se a realização de festas e eventos comemorativos que, na percepção dos empregados, simbolizam a preocupação da ERC com eles em compartilhar o sucesso e os momentos felizes.

*“O funcionário motivado produz muito mais... Hoje ela [a ERC] busca muito mais isso. Até coisas extras: as festas que a [ERC] faz são*

*históricas! Tudo a [ERC] comemora junto com os empregados. No ano passado, quando a gente conseguiu um faturamento do produto novo, acima de 50% do que era a linha DOS, fizemos um festão! E todo mundo vai, bebe, dança, veste a camisa, porque faz a festa com camiseta... A empresa divide com o funcionário o sucesso dela. Qualquer coisa aqui é motivo de festa. Isso é tão cultural aqui na empresa que não precisa ser a presidência que faz festa, não. A gente aqui mesmo faz. As pessoas já estão acostumadas com isso. E quando não acontece alguma coisa desse tipo e que não tem festa, já fica todo mundo procurando o motivo para fazer festa. Tudo é motivo... Todo mundo vai trabalhando, é lógico que não vai buscando por causa da festa, mas fica todo mundo buscando o resultado. Porque quando você comemora junto, você está dando valor para quem ajudou a conseguir aquilo.” (gerente)*

A realização de festas, promovida inicialmente pela organização, acabou se transformando em um mecanismo elaborado pelos seus membros para aliviar a tensão e a pressão. Como demonstra o depoimento, enquanto trabalham intensamente, os empregados da ERC deslocam suas preocupações com o trabalho e o estresse para a próxima comemoração que irão realizar, quando alcançarem mais resultados positivos (Morgan, 1996). Nesse caso, eles conseguiram estabelecer um ponto obrigatório de passagem no circuito de poder da integração social da organização que os permite fugir das tensões cotidianas, ao associarem a elas um novo significado: o resultado do esforço se traduz em festas (Clegg, 1993).

Em relação ao ritmo excessivo de trabalho, percebeu-se, ainda, nos empregados da ERC um comportamento de racionalização no sentido de

justificar sua preferência por situações que exigem grande esforço (Morgan, 1996). O depoimento de dois entrevistados explicita melhor essa situação.

*“Se você for analisar, muitas vezes a gente acaba fazendo hora extra... Então, é uma empresa gostosa, dinâmica. Eu gosto de coisa dinâmica. Eu não consigo trabalhar com uma tarefa só de cada vez. Eu gosto de fazer um milhão de coisas ao mesmo tempo e de estar sempre correndo pra lá e pra cá. O tempo passa rápido e tudo se resolve... Então, eu estou no ambiente que eu gosto, de confusão, de correria...”* (coordenadora)

*“Serviço é o que não me falta. O único problema é que eu nunca consigo sair daqui no horário normal. Sempre fico até tarde, ou levo serviço para casa no final de semana. Eu pego muito serviço para fazer e quando eu me dou conta, já passou muito tempo. Eu gosto que o tempo passe rápido.”* (gerente)

Trata-se de outro mecanismo utilizado pelos empregados para encobrir as pressões não só no ambiente de trabalho, mas também em sua vida pessoal: preencher seu tempo com muitas atividades. Na ERC, assim como na sociedade em geral, muitas pessoas têm buscado suprir lacunas, preencher vazios interiores, mediante a ocupação de todo o tempo livre disponível (Antunes, 1999; Freitas, 2000). Essa é uma reação, muitas vezes, inconsciente à impossibilidade de transformar situações que causam sofrimento (Lima, 1996). A organização, nesse caso, contribui com os indivíduos ao propiciar situações que lhes permitam buscar, cada vez mais, outras funções e responsabilidades, além das que já possuem.

O indivíduo encontra na organização em que trabalha, um espaço que atende aos seus valores e necessidades (Rocha e Melo, 2001). Esse fato possibilita e favorece sua identificação às práticas de gestão e mediação da ERC, o que é verificado no fato de eles estarem conscientes das condições de trabalho que a organização oferece e, mesmo assim, aderirem a essas práticas. Percebe-se, nesse contexto, que as estratégias de auto-regulação, conscientes e inconscientes, individuais e coletivas, elaboradas pelos empregados da ERC têm surtido efeito, no sentido de manterem sua estabilidade nos circuitos de poder da organização.

As análises sugerem que a ERC, em resposta a exigências do seu ambiente externo e interno, introduziu novas políticas de gestão de sua força de trabalho, e desestabilizou seus circuitos de poder na dimensão da integração social. As políticas de gestão adotadas envolvem flexibilidade, criatividade e descentralização. No entanto, encobrem o exercício intensificado do poder disciplinar sobre os indivíduos, mediante a utilização da tecnologia de informação para produzir conhecimento sobre eles (Foucault, 1977; 1979; 1983; 1987), e por meio do emprego de técnicas de mediação que atuam nas dimensões econômica, política, ideológica e psicológica (Faria, 1985; Pagès et al., 1987; Lima, 1996). Assim, os empregados da ERC são distribuídos espacialmente, têm suas atividades articuladas no tempo e seus comportamentos constantemente monitorados.

Em resposta a esse movimento, os indivíduos produzem mecanismos que possibilitam sua auto-regulação no espaço organizacional. Nesse sentido, o esforço analítico realizado por esse trabalho evidenciou a presença, principalmente, de movimentos de adesão às políticas de gestão de pessoas, apesar do seu caráter disciplinar. Essa adesão pode ser explicada pelos

benefícios e vantagens obtidos pelos empregados no plano material, como as possibilidades de crescimento na carreira oferecidas pela ERC, ou pelo *status* que representa trabalhar na organização, numa dimensão simbólica. Os movimentos de adesão retratam, da mesma forma, a tentativa dos membros da ERC de se adaptarem ao mercado de trabalho, cada vez mais exigente, e a capacidade da organização de corresponder aos valores e necessidades desses indivíduos.

As análises realizadas nesta dissertação também evidenciaram mecanismos e estratégias de resistência elaborados pelos trabalhadores da ERC. Contudo, esses mecanismos estão mais relacionados à tentativa de manter a estabilidade nos circuitos de poder organizacionais do que à mobilização para a mudança nas práticas de gestão da força de trabalho. Eles estão expressos no desenvolvimento de laços de solidariedade e amizade entre os empregados, na idealização de uma forte união entre eles, na sublimação da ERC como um espaço de aconchego e segurança, no comportamento de racionalização que justifica o esforço excessivo, e na realização de festas para deslocar as preocupações com o trabalho e com o estresse. Diante das exigências do contexto atual, que envolvem a empregabilidade, a competitividade e a instabilidade, os empregados da ERC têm garantido mais recursos de poder aderindo às políticas de gestão de pessoas praticadas pela organização.

Assim, a organização tem conseguido obter a adesão de seus membros a seus princípios sem precisar adotar mecanismos e estratégias de coerção explícita, garantindo sua posição como líder no mercado em que atua. Por outro lado, as estratégias individuais de regulação têm sido eficazes no sentido de possibilitarem aos empregados da ERC o atendimento de seus interesses

pessoais, bem como de os protegerem de condições mais instáveis e incertas no mercado de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se com esta dissertação de mestrado investigar como as políticas de gestão de pessoas instrumentalizam práticas de poder disciplinar em uma organização, particularizando a forma pela qual os seus membros constroem mecanismos de adesão e resistência para se ajustarem a essas práticas.

A perspectiva de análise adotada partiu do pressuposto de que as organizações são espaços de interação social e, por esse motivo, envolvem influência mútua tanto com o contexto macrosocial em que estão inseridas, quanto em relação aos indivíduos que as compõem. Essa percepção da realidade organizacional reconhece as relações de poder existentes em diversos níveis, intensidades e direções em seu interior, bem como seu caráter de permanente reconfiguração. Nessa abordagem, as organizações não são tratadas como agentes disciplinadores que exercem poder absoluto sobre seus membros. Elas são entendidas como agentes sociais, que também interagem em um contexto mais amplo, que envolve as relações de poder entre países, governos, modelos econômicos, instituições e outras organizações. Portanto, a relação da organização com a sua força de trabalho está inserida em meio a outras relações de poder com outros agentes que compõem a sociedade.

Da mesma forma, o indivíduo na organização é considerado um agente que também tem a possibilidade de exercer poder, mesmo que não seja no sentido de reconfigurar completamente o contexto organizacional ou o espaço social que envolve ambos: ele e a organização. Demonstra-se, assim, a influência dos indivíduos no processo de construção social que ocorre nas

organizações, os quais, por meio de micropoderes a que têm acesso, atuam no sentido de facilitar ou dificultar determinadas práticas organizacionais, visando a se auto-regularem diante das contradições presentes nas relações de trabalho estabelecidas.

Comprova-se que as transformações ocorridas nas estratégias de gestão de pessoas não consistem apenas em um aumento da preocupação com os indivíduos por parte das organizações. A natureza dessas práticas de gestão da força de trabalho está vinculada ao ordenamento, à vigilância e ao controle dos empregados. Essa conclusão leva a estabelecer algumas restrições às abordagens que consideram o poder disciplinar das organizações sobre os seus membros como relações de força com soma igual a zero, em que esses indivíduos são submetidos à lógica organizacional sob condições de dominação total. Acredita-se que os efeitos das políticas disciplinares organizacionais se manifestam sobre os empregados não apenas sob a forma de mecanismos que envolvem reações psicossomáticas, negação ou fuga. Nem somente como resistências e revoltas contra as relações de trabalho estabelecidas.

A contribuição da presente pesquisa para o estudo das práticas de gestão de pessoas nas organizações é a concepção dos efeitos positivos do poder e da sua capacidade de produzir respostas ao ambiente, tanto por parte das organizações, como dos indivíduos, que são os agentes que interagem mutuamente nesse processo de construção social. Não se trata de desconsiderar os efeitos negativos do poder, mas apenas de se adotarem novas possibilidades analíticas para se apreenderem os movimentos de poder representados sob a forma de circuitos na organização pesquisada.

Para se empreender esse esforço analítico, procurou-se trazer para o campo da teoria das organizações conceitos utilizados por outras áreas das ciências sociais. A perspectiva foucaultiana de poder/conhecimento, destinada ao estudo dos métodos disciplinares adotados pelos poderes públicos em prisões e hospitais psiquiátricos, bem como do papel da medicina, da psiquiatria, da justiça, da geografia, do corpo, da sexualidade e do Estado nas sociedades capitalistas, foi trazida para o campo de análise dos estudos organizacionais. Dessa forma, a discussão deste trabalho foi direcionada para uma análise situacional e localizada das retóricas presentes nas políticas de gestão de pessoas da ERC, embasada na inconstância e instabilidade das alianças e em relações de poder articuladas que envolvem o cotidiano das pessoas nas organizações.

Também foi verificada a influência das especificidades da organização investigada, das características de seus membros, bem como do mercado de atuação da ERC no delineamento das relações de poder em estudo. Todos esses fatores, aliados ao contexto histórico-social em que se desenvolve a investigação, possibilitam a modificação no tipo de políticas de gestão organizacional, bem como delimitam a adesão e/ou resistência dos indivíduos a essas práticas.

Foram demonstrados, nesta dissertação, os movimentos elaborados pela ERC no sentido de ajustar suas políticas de gestão de pessoas às exigências e às novas configurações do contexto em que ela se insere. As relações de trabalho têm sido reconfiguradas em todo o mundo para responderem à necessidade histórico-social, que enfatiza a modernização tecnológica, a produção de conhecimento, a flexibilidade e a inovação. Por esse motivo, os mecanismos organizacionais de gestão de pessoas têm que se modificar no sentido de promover e manter uma força de trabalho qualificada, criativa, competente e

comprometida. Para garantir a realização de seus objetivos, era necessário que a ERC obtivesse a adesão de seus membros. Portanto, novos mecanismos de gestão que compreendem práticas sofisticadas de poder disciplinar sobre esses indivíduos foram elaborados e introduzidos, visando a exercer maior controle sobre o comportamento e o desempenho de cada um, por meio de sua adesão, e não, pela imposição.

Essas práticas envolveram a utilização de tecnologia de informação de ponta na gestão da força de trabalho que, no caso, faz parte do negócio principal da ERC. Esse fato representa um recurso de poder disponível à organização que a coloca em posição de vantagem diante de outras organizações, em relação a sua capacidade de produzir conhecimento acerca de seus membros. A produção de conhecimento sobre os indivíduos, por sua vez, engendra mais recursos de poder para a organização. Ela permite a distribuição espacial de seus empregados em *rankings* de classificação por desempenho, possibilita a articulação de suas atividades no tempo, de acordo com as necessidades organizacionais, e favorece a monitoração contínua ao tornar esses indivíduos visíveis o maior tempo possível. Essas práticas disciplinares têm favorecido à ERC a obtenção da adesão das pessoas a seus valores e princípios, e garantido o conseqüente reconhecimento nacional em seu setor de atuação.

Ao interagirem com essas práticas disciplinares, os indivíduos, por outro lado, também elaboram estratégias que visam a sua adaptação ao controle disciplinar exercido sobre eles pela organização. Mesmo que essas estratégias não possibilitem a eliminação desse poder disciplinar, elas são capazes de influenciar novos movimentos nos circuitos de poder organizacionais no sentido de ajustar as políticas da ERC aos seus interesses pessoais, ou mesmo de tornar suas condições de trabalho mais favoráveis ou agradáveis, ajustando-se à

organização e também ao contexto histórico-social em que vivem. Esse contexto está caracterizado pelo déficit público, que resulta em desigualdades sociais, desemprego e na exclusão social e econômica de parte da população brasileira. Ao mesmo tempo, a necessidade de modernização tecnológica do País exige profissionais com qualificações que respondam ao processo de difusão da automação flexível e das novas tecnologias produtivas e gerenciais introduzidas a cada momento.

Os empregados da ERC inserem-se em um grupo de profissionais de elite, em sua maioria formados em universidades de ponta, e com o tipo de qualificação considerada adequada às exigências do mercado. Essas exigências são divulgadas a todo o momento por meio das principais revistas executivas do país, das escolas e universidades, das organizações, do governo, bem como da mídia em geral e acabam sendo legitimadas nos imaginários individuais. Elas envolvem características, como a preocupação com o autodesenvolvimento e a manutenção da *empregabilidade*, a constante necessidade de atualização e de uma postura pró-ativa em relação a mudanças, e a convivência com a competitividade e a instabilidade, cada vez mais presentes no mercado de trabalho.

Percebe-se, portanto, o papel ativo da força de trabalho da ERC na regulação dos circuitos de poder organizacional, no sentido de influenciarem as relações sociais em seu interior. O comportamento desses indivíduos, representado por movimentos de adesão, resistência e auto-regulação, não está restrito a padrões fixos que envolvem sua mobilização coletiva, e nem à sua completa submissão às exigências da organização.

Na verdade, também é do interesse deles a regulação dos conflitos a que estão expostos no ambiente de trabalho e, para serem capazes de se ajustar, eles devem utilizar os recursos de poder a que têm acesso. Tais recursos, dentre outros, constituem principalmente a sua capacidade de associação e de criação de laços de amizade, que faz com que o clima de trabalho se torne mais favorável e agradável, apesar do ritmo de trabalho intenso e das constantes pressões por resultados a que estão submetidos. Eles dispõem também da possibilidade de constante especialização e qualificação, oferecidas pela organização, e da sua contribuição para o crescimento da ERC, que lhes garantem uma posição de destaque tanto na organização como no mercado, evitando sua exclusão. Essas estratégias de poder dos membros da ERC atendem a suas necessidades de adaptação, tanto ao contexto quanto à organização, e demonstram o seu poder de auto-regulação diante das contradições presentes nas relações de trabalho.

Os circuitos de poder da organização representam, por um lado, os movimentos que a ERC faz no sentido de disciplinar, controlar, conquistar e seduzir os seus membros para conseguir realizar seus objetivos principais de aumento de produtividade e de garantia de sua competitividade no contexto atual. Por outro lado, os indivíduos também desenvolvem estratégias para se movimentarem nesses circuitos de poder, seja na direção de garantir seus interesses ou apenas como meio de sobrevivência em um espaço social imerso nas leis de um capitalismo neoliberal. Essas estratégias envolvem a quebra e a rearticulação constantes de pontos nodais formados por alianças mais ou menos duradouras no espaço organizacional.

Pela lógica do poder foucaultiano, reconhece-se que a ERC é considerada um bom lugar para se trabalhar, em relação a outras organizações,

promovendo um clima de trabalho agradável e oferecendo oportunidades de crescimento a seus membros. Entretanto, ao deslocar o poder do centro, incluindo outras vertentes de poder diferenciadas e sem fonte específica, a ERC pratica uma nova forma de poder disciplinar, mais abrangente e disfarçada. Logo, evidencia-se o dilema do indivíduo, dos sindicatos e das associações de classes, pois a autonomia, a participação o aperfeiçoamento passam a ser as características e a condição das novas formas de gestão, porém inseridas e apropriadas pelas novas formas de poder. Tais mecanismos de poder disciplinar atuam no plano dos discursos, significados e linguagem, e exigem que os indivíduos realinhem seus posicionamentos e reelaborem os significados inerentes às relações de trabalho.

A concepção de poder adotada neste trabalho expande o espectro de análise das práticas de gestão de pessoas, principalmente numa época em que a reestruturação de políticas de gestão da força de trabalho pelas organizações tem sido freqüente. Novas possibilidades de pesquisa, portanto, se abrem no âmbito da gestão de pessoas, como, por exemplo, a reformulação das relações de poder entre sindicatos e empresas após a introdução da reestruturação produtiva, que pode ser considerada um novo ponto obrigatório de passagem estabelecido pelas organizações no circuito de poder da integração sistêmica. Outro estudo possibilitado por essa abordagem da gestão de pessoas nas organizações é a análise de mídia das principais revistas executivas do País, que servem à divulgação e à legitimação de novos padrões de comportamento a serem adotados pela força de trabalho.

Indivíduos, sindicatos e outras entidades de classe têm sido obrigados a se adaptar a novas formas de gestão; mas, para isso, devem ter uma visão mais abrangente dos significados dessas novas políticas. Assim, à medida que se

possibilita o reconhecimento das organizações como campos de expressão e luta de forças, favorecem-se a investigação, identificação e compreensão de técnicas, discursos e mecanismos desenvolvidos no espaço organizacional para dar sustentação às relações de poder. A produção de conhecimento nesse campo, por sua vez, engendra recursos de poder a quem souber utilizá-los.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125 p.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. 155 p.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 204 p.
- BALDAMUS, W. **Efficiency and effort**. London: Tavistock, 1961. 256 p.
- BALL, K.; WILSON, D.C. Power, control and computer-based performance monitoring: repertoires, resistance and subjectivities. **Organization Studies**, Oxford, v.21, n.3, p.539-565, 2000.
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 335 p.
- BRITO, M.J. **Mudança e cultura organizacional: a construção social de um novo modelo de gestão de P&D na Embrapa**. São Paulo: USP/FEA, 2000. 261 p.
- BRITO, M.J.; BRITO, V.G.P.; CAPPELLE, M.C.A. A prática da avaliação de desempenho por resultados: a liturgia do poder disciplinar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- BRITO, M.J.; PEREIRA, V.G. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n.4, p.139-165, jul./ago., 1996.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979. 432 p.

- CHANLAT, J.F. Conflicts and politics. In: WARNER, M. (Org.). **International encyclopedia of business and management**. London: Routledge, 1996. p.72-91.
- CLEGG, S. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.5, p.69-95, nov./dez. 1992.
- CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1993. 297 p.
- COUTINHO, L. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia e Sociedade**, Rio de Janeiro, v.5, p.69-87, 1995.
- COVALESKI, M.A.; DIRSMITH, M.A.; HEJAN, J.B; SAMUEL, S. The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca; v.43, p.293-327, June 1998.
- DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1987. 118 p.
- FARIA, J.H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985. 142 p.
- FISCHER, R.M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p.65-87.
- FLEURY, M.T.L. **O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal**. São Paulo: USP/FEA, 1986. 236 p. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo/Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.
- FOUCAULT, M. **Discipline and punish: the birth of the prison**. London: Penguin, 1977. 259 p.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979. 295 p.
- FOUCAULT, M. **Power/knowledge: selected interviews and other writings by Michel Foucault**. Brighton: Harvester, 1980. 303 p.
- FOUCAULT, M. **The history of sexuality**. London: Penguin, 1981. v.1.

**FOUCAULT, M.** Afterword: the subject and power. In: DREYFUS, L.; RABINOW, P. (Ed.). **Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics.** Chicago: University of Chicago, 1983. p.208-226.

**FOUCAULT, M.** **The history of sexuality.** New York, Pantheon, 1986. v.3.

**FOUCAULT, M.** **Vigiar e Punir.** São Paulo: Atlas, 1987. 262 p.

**FREEMAN, C.; PEREZ, C.** Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior. In: DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory.** London: Printer Publishers, 1988. p.39-66.

**FREITAS, M. E.** Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresa, São Paulo, v.40. n.2. p.6-15. abr./jun. 2000.**

**GALBRAITH, J.K.** **Anatomia do poder.** São Paulo: Pioneira, 1984. 205 p.

**GIDDENS, A.** **The nation-state and violence.** Cambridge: Polity, 1985. 236 p.

**GIDDENS, A.** **Política, sociologia e teoria social: encontros com o pensamento clássico e contemporâneo.** São Paulo: UNESP, 1997. 336 p.

**GIL, A.C.** **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

**GREY, C.** Career as a project of the self and labour process discipline. **The Journal of the British Sociological Association, Solihull, v.28, n.2, p.479-498, May 1994.**

**GUIA EXAME: as 100 melhores empresas para você trabalhar.** São Paulo: Abril, 2000-. Anual.

**GUIA EXAME: as 100 melhores empresas para você trabalhar.** São Paulo: Abril, 2001-. Anual.

**GUIRADO, M.** Poder indisciplina: os surpreendentes rumos da relação de poder. In: AQUINO, J.G. (Org.). **Indisciplina na escola: alternativas teóricas e práticas.** São Paulo: Summus, 1996. p.57-71.

- HARDY, C.; CLEGG, S. Some dare call it power. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p.622-641.
- JONES, P. **Studying society: sociological theories and research practices**. London: Collins, 1993. 182 p.
- KRAUSZ, R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991. 108 p.
- LAVILLE, C. ; DIONE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 279 p.
- LEENDERS, M.R.; ERSKINE, J.A. **Case research: the case writing process**. Ontario: University of Western Ontario, 1989. 156 p.
- LEGGE, K. **Human resource management: rhetoric and realities**. London: Macmillan, 1995. 385 p.
- LIMA, M.E.A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996. 357 p.
- LOSICER, E. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996. p.68-79.
- MAQUIAVEL. **O príncipe: comentários de Napoleão Bonaparte**. São Paulo: Hemus, 1996. 216 p.
- MAZZILLI, C.; AGRA, C. O significado do trabalho multifuncional no processo de reestruturação produtiva da Petrobrás. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- MCGREGOR, D. An uneasy look at performance appraisal. **Harvard Business Review**, Harvard, v.50, n.5. p.133-138, 1972.
- MELO, M.C.O.L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p.168-186.

- MINTZBERG, H.** Power and organization life cycles. In: **Strategic Management Journal**, Sussex, v.9, n.2, p. 207-224, 1984.
- MORGAN, G.** **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.
- MOTTA, F.C.P.** **Organização e poder: empresa, estado e escola.** São Paulo: Atlas, 1990. 143 p.
- NEWTON, T.; FINDLAY, P.** Playing God?: the performance of appraisal. **Human Resource Management Journal**, London, v.6, n.3, p.42-58, 1996.
- OFFE, C.** **Capitalismo desorganizado.** São Paulo: Brasiliense, 1989a. 322 p.
- OFFE, C.** Trabalho como categoria sociológica fundamental? In: \_\_\_\_\_. **Trabalho & sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do trabalho".** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989b. 215 p.
- OLIVEIRA, S.L. de.** **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.
- ORLANDI, E.P.** **Discurso e leitura.** São Paulo: Cortez/Unicamp, 1996. 118 p.
- ORSSATTO, R.J.; CLEGG, S.R.** The political ecology of organizations. **Organization & Environment**, Thousand Oaks, v.12, n.3, p.263-279, Sept. 1999.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D.** **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos.** São Paulo: Atlas, 1987. 234 p.
- PEREZ, C.** Structural change and assimilation of new technologies in the economic and social systems. **Futures**, Caracas, v.15, p.357-75, 1983.
- PETERSON, L.W.; ALBRECHT, T.L.** Where gender/power/politics collide: deconstructing organizational maternity leave policy. **Journal of Management Inquiry**, Thousand Oaks, v.8, n.2, p.168-181, June 1999.
- PIMENTA, S. (Coord.).** **Recursos humanos: uma dimensão estratégica.** Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. 199p.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p.61-98.

REZENDE, A.L.M.; ROCHA, D.R.de A.R.; SOARES, R.D.G. Subjetividade, trabalho e gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S. (Coord.). **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE /CEPEAD, 1999. p.91-103.

ROCHA, D.R. de A.; MELO, M.C.O.L de. O poder dos indivíduos: estratégias de regulação frente às políticas de gestão das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ROSE, N. Calculable minds and manageable individuals. **History of the Human Sciences**, London, v.1, n.2. p.179-200, 1988.

ROSE, N. **Governing the soul: the shaping of the private self**. London: Routledge, 1990. 253 p.

SALERNO, M; GONÇALVES. “Lê Brésil ‘libéral-démocratique’ et lês défis lances au mouvement syndical”. **Mensuel, Marxisme, Mouvement**, Paris, n.42, p.127-151, dec. 1990.

SEGNINI, L.R.P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M.T.L. et al.. **Cultura e poder nas organizações**, São Paulo: Atlas, 1989. p.89-112.

SEIDMAN, I.E. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College/Columbia University, 1991. 119 p.

SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.43, n.2, p.397-428, June 1998.

SEWELL, G.; WILKINSON, B. “Someone to watch over me”: surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**, Oxford, Local, v.26, n.2., p.271-289, May 1992.

- SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 766 p.
- SILVERMAN, D. Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction.** London: Sage, 1994. 224 p.
- STAKE, R.E. Case studies.** In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research.** London: Sage, 1994. p.236-242.
- SITYA, C.V.M. A lingüística textual e a análise do discurso: uma abordagem interdisciplinar.** Frederico Westphalen: URI, 1995. 83p.
- TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management.** *Academy of Management Review*, Oxford, v.8, n.3, p.518-545, 1993a.
- TOWNLEY, B. Performance appraisal and the emergence of management.** *Journal of Management Studies*, New York, v.30, n.2, p.221-238, 1993b.
- TRIVIÑOS, A.N. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992. 176 p.
- VARGAS, M.R.M. O poder nas organizações: um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional.** In: FLEURY, M.T.L. et al.. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989. p.45-63.
- VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.
- VIEIRA, M.M.F.; MISOCZKY, M.C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- WEBER, M. Economia e sociedade.** Brasília: UnB, 1991. 422 p.

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

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