

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

SERGIO NERY

**A DISCIPLINA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS
- Um estudo à luz do pensamento de Michel Foucault -**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

São Paulo – 2008

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

SERGIO NERY

A DISCIPLINA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

- Um estudo à luz do pensamento de Michel Foucault -

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de mestre em Filosofia, sob orientação da Professora Doutora Salma Tannus Muchail.

Dissertação de Mestrado

São Paulo – 2008

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, o incentivo e apoio de duas extraordinárias professoras – e hoje estimadas amigas – que me motivaram a transformar uma idéia em um trabalho de mestrado, Marisa Pereira Eboli e Maristela Guimarães André.

Especial agradecimento a minha orientadora Professora Doutora Salma Tannus Muchail, pela cuidadosa atenção, dedicação e valiosas recomendações ao longo deste percurso.

Aos demais professores e, particularmente, ao Professor Doutor Márcio Alves da Fonseca que muito contribuiu com seu conhecimento e importantes sugestões.

Aos diletos amigos que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, em especial, Susana Vasconcelos e Guilherme Carneiro Longo.

Dedico este trabalho a meus
queridos pais, que infelizmente já se foram.
Acredito, porém, que, de onde estão, torcem por mim.

BANCA EXAMINADORA

RESUMO

Nery, Sérgio. **A DISCIPLINA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS: um estudo à luz do pensamento de Michel Foucault.** São Paulo, 2008. (Dissertação de Mestrado em Filosofia) Programa de Estudos Pós-graduados em Filosofia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

O presente trabalho procura abordar e estabelecer certa conexão entre as investigações de Michel Foucault, sobre a questão do poder e suas relações de força na sociedade disciplinar, e as práticas de gestão administrativas utilizadas nas organizações empresariais. Com o intuito de melhor compreendermos esta abordagem, focaremos o emprego da disciplina no cotidiano dos trabalhadores, como dispositivo de controle e de vigilância. Ao longo deste trabalho, utilizaremos também do pensamento de outros autores, especialmente, de outras áreas e, em particular, da área da Administração, para demonstrar que a disciplina nas organizações empresariais é utilizada, por meio das hierarquias, para a maximização da eficiência (e conseqüentemente da produção), para a otimização de tempo e minimização de custos, além do controle social, mas, funcionando, principalmente, como regulamentação das práticas punitivas.

Palavras-chave: controle, vigilância, organizações empresariais, poder disciplinar, panoptismo.

ABSTRACT

Nery, Sérgio. **THE DISCIPLINE IN BUSINESS ORGANIZATIONS: a study under Michel Foucault's thoughts.** São Paulo, 2008. (Masters Dissertation in Philosophy) Graduate Studies Program in Philosophy of the Pontifícia Universidade Católica of São Paulo.

This work aims at approaching and establishing a certain connection between Michel Foucault's investigations on the issue of power and its force relations on the disciplinary society and the administrative management practices and behaviors used in business organizations. In order to better understand this approach, we will focus on the employment of discipline on the workers' everyday life as a control and surveillance device. Along this work, we will also use the thoughts of other authors, especially from other areas and, specifically from Business Administration, to demonstrate that discipline in business organizations is used by means of hierarchy to maximize efficiency (and consequently production), to optimize time and minimize costs, besides the social control, working mainly as a regulation of punishing practices.

Keys Words: control, surveillance, business organizations, disciplinary power, panoptism.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. A SOCIEDADE DISCIPLINAR.....	6
1.1. Saber e poder na constituição da sociedade moderna	6
1.2. Surgimento e características do poder disciplinar	11
1.3. Os Dispositivos Disciplinares.....	17
1.3.1. As funções disciplinares	17
1.3.2. Os instrumentos disciplinares.....	21
1.3.3. O Panóptico e as instituições disciplinares	24
2. AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.....	32
2.1. Das primeiras manufaturas às modernas empresas: uma visão geral e introdutória	32
2.2. Modelos administrativos das organizações empresariais: breve reconstituição histórica.....	42
3. A DISCIPLINA COMO DISPOSITIVO DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.	57
3.1. As organizações e o poder	57
3.1. A disciplina nas atuais organizações empresariais.....	64
3.2. 1. Retomando Foucault.....	64
3.2. 2. A disciplina e as novas tecnologias	67
3.2. 3. A disciplina e auto-regulação	70
3.2. 4. Algumas reflexões.....	73
4. DA SOCIEDADE DISCIPLINAR À SOCIEDADE DE CONTROLE	75
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXO – Notas sobre alguns autores citados	91

INTRODUÇÃO

Estudar e querer conferir alguma sistematização à vasta obra de Michel Foucault (1926-1984) é tarefa complexa, não só porque este pensador francês dedicou-se à abordagem de temas múltiplos e diversificados, mas também porque diversificado é o legado que ele nos deixou, incluindo aulas, textos, *lectures*, entrevistas, livros etc. Para buscar uma compreensão de seu pensamento, tem sido usual organizar sua obra por categorias de assuntos, por fases ou por ênfases metodológicas. Desse modo, vários estudiosos de Foucault agrupam seus escritos em torno de três eixos temáticos, a partir da descrição que o próprio Foucault faz sobre 'três eixos de experiência': o eixo da experiência da verdade (ou do saber), o eixo da experiência do poder e o eixo da experiência do sujeito¹.

Estes três eixos se entrecruzam, mas permitem também uma demarcação dos escritos de Foucault do ponto de vista de suas 'fases'. Assim, o eixo da verdade foi preponderante nos anos 60, o do poder nos anos 70, e o eixo do sujeito ético, nos anos 80. De modo correlato, também encontramos uma forma de sistematização da obra do pensador francês, distribuindo-a segundo três diferentes *ênfases metodológicas*, denominadas arqueologia, genealogia e ética. Estes eixos, fases e ênfases metodológicas da obra de Michel Foucault, são movimentos de segmentação e constructos que se revelam na seqüência do amadurecimento intelectual que não supõem uma ruptura propriamente, mas um *continuum* a partir de alguns deslocamentos.

¹FOUCAULT M. Verité, pouvoir et soi. (entretien avec R. Martain, Université du Vermont, 25 de octobre 1982). In: *Dits et écrits*. 2001, vol. II, p. 1602; ORTEGA, F. *Amizade e Estética da Existência em Foucault*. 1999, p. 36. ; MUCHAIL, S. T. *Foucault, Simplesmente*. 2004, p. 9-10.

O método arqueológico procura estabelecer a constituição dos saberes, sejam eles científicos ou não, pois o que interessa é estabelecer as condições de sua existência, e não de sua validade, considerando a verdade uma produção histórica, buscando situar as chamadas ciências humanas na inter-relação de saberes que se constituíram em nossa modernidade (entendendo-se aqui os séculos XIX e XX). Os seguintes livros são produção dessa metodologia arqueológica:

- 1961 – *História da Loucura na Idade Clássica*;
- 1963 – *O Nascimento da Clínica: uma arqueologia da percepção médica*;
- 1966 – *As Palavras e as Coisas: uma arqueologia das ciências humanas*;
- 1969 – *A Arqueologia do Saber*.

A genealogia utilizada por Foucault (2002) como um instrumento metodológico é um conjunto de pesquisas que busca “o acoplamento dos conhecimentos eruditos e das memórias locais, acoplamento que permite a constituição de um saber histórico das lutas e a utilização desse saber nas táticas atuais.”² É com o método genealógico que Foucault vai questionar “a instituição e os efeitos de saber e de poder do discurso científico,”³ pois, para ele “o que está em jogo é determinar quais são, em seus mecanismos, em seus efeitos, em suas relações, esses diferentes dispositivos de poder que se exercem, em níveis diferentes da sociedade, em campos e com extensões tão variadas”.⁴ Os seguintes livros formam a produção da metodologia genealógica:

- 1970 – *A Ordem do Discurso*;
- 1975 – *Vigiar e Punir: nascimento das prisões*;

² FOUCAULT, M. *Em Defesa da Sociedade*. 2002, p. 13. *Il Faut Défendre la Société*. Cours au College de France, 1997, p. 9.

³ Idem, *ibid*, p. 19; Idem, *ibid*, p. 13.

⁴ FOUCAULT, M. *Em Defesa da Sociedade*. 2002, p. 19. *Il Faut Défendre la Société*. Cours au College de France, 1997, p. 13.

- 1976 – *História da Sexualidade – vol. 1 – A vontade de saber.*

No final de sua vida, a questão que Foucault problematiza é, prioritariamente, aquela que diz respeito à ética ou à conduta individual e à relação com o outro. Mais precisamente em seus livros *O uso dos prazeres* – vol. 2, e *O cuidado de si*, - vol. 3, da série *História da Sexualidade (1984)*, aparecerá a preocupação com o indivíduo, enquanto sujeito ético e ‘sujeito do desejo’.

As três questões problematizadas por Foucault– verdade, poder e ética – não se excluem, mas se complementam. Quanto à relação poder – saber, “temos antes que admitir que o poder produz saber (e não simplesmente favorecendo-o porque o serve ou aplicando-o porque é útil); que poder e saber estão diretamente implicados; que não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua, ao mesmo tempo, relações de poder.”⁵

É principalmente no livro *Vigiar e Punir: nascimento das prisões* (1975), que Foucault problematiza a questão do poder e de seus dispositivos, assunto deste trabalho, que versa sobre a disciplina utilizada na sociedade moderna para o controle da atividade e da composição das forças, para a maximização da eficiência (e conseqüentemente da produção), para a minimização de tempo e de custos, além do controle social como regulamentação das práticas punitivas, analisados na direção de a compreendermos de modo particular no interior das organizações empresariais.

No capítulo 1, trataremos, de modo geral e sintético, as correlações entre saber e poder que constituem a sociedade disciplinar. A disciplina e o rigor de sua aplicação, como um dos modos de se manifestar o saber, na forma do controle instrumental, serão aqui investigados, buscando-

⁵ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*, 2003, p. 27. *Surveiller et punir*. 2006, p. 36.

se compreender como Foucault (1975) analisou o poder na sociedade disciplinar e suas relações de força.

No capítulo 2, veremos as transformações ocorridas no mundo do trabalho, traçando um trajeto, desde as manufaturas até as modernas empresas, por meio dos modelos de administração das organizações empresariais.

Com o intuito de estabelecer uma certa conexão entre as investigações de Foucault, no seu eixo do poder, e as práticas de gestão administrativas, focaremos o emprego da disciplina como dispositivo de controle e de vigilância sobre os empregados das organizações empresariais, usando, ao longo da dissertação, o recurso a outros autores, especialmente de outras áreas e, em particular, da área da administração. Este é o objetivo do capítulo 3.

Como considerações finais, faremos um paralelo entre a sociedade disciplinar e a sociedade de controle, com o objetivo de tentarmos entender como funcionam as novas formas de vigilância e controle em nossa sociedade atual.

Convém acrescentar que, após Foucault, mas a partir de seus postulados, podemos compreender novas transformações acarretadas pela Tecnologia de Informação. O uso de computadores pelos funcionários, o acesso à *Internet* e as contas de *e-mail* geraram a necessidade de novas formas de controle e vigilância, tais como o monitoramento das *correspondências eletrônicas* e o bloqueio ao acesso da *Internet*, entre outras coisas. O avanço tecnológico, particularmente no que se refere aos aparelhos de captação de voz ou imagem (câmeras, gravadores e outros tipos de sensores) e da informática, potencializou formas de vigilância, com a particularidade de permitir que ela se faça, quase sempre, sem a autorização e, muitas vezes, sem o conhecimento por parte do indivíduo observado.

Pensamos que diante dessas variáveis que o poder disciplinar dispõe, muitas questões poderão aqui ser levantadas, com o intuito de entendermos as relações de poder através das práticas disciplinares nas organizações empresariais. Conhecer estas disciplinas e seus dispositivos talvez nos permitirá também compreender por que tantos trabalhadores se submetem as normas disciplinares. Seria a força do poder e o olhar vigilante expresso através das hierarquias capazes de provocar por si só, o comportamento dócil e útil do trabalhador ou haverá então uma razão de ordem econômica, política ou social por trás desse comportamento disciplinado?

1. A SOCIEDADE DISCIPLINAR

1.1. Saber e poder na constituição da sociedade moderna

“O modo de ser do homem, tal como se constituiu no pensamento moderno, permite-lhe desempenhar dois papéis: está, ao mesmo tempo, no fundamento de todas as positividades, e presente, de uma forma que não se pode dizer sequer privilegiada, no elemento das coisas empíricas. Esse fato – e não se trata aí da essência em geral do homem, mas pura e simplesmente desse *a priori* histórico que, desde o século XIX, serve de solo quase evidente ao nosso pensamento – esse fato é, sem dúvida, decisivo para o estatuto a ser dado às “ciências humanas”, a esse corpo de conhecimentos (...), a esse conjunto de discursos que toma por objeto o homem no que ele tem de empírico”.⁶

É assim que Foucault inicia o capítulo intitulado “As Ciências Humanas”, em *As Palavras e as Coisas*, de 1966. Neste livro, Foucault percorre o caminho histórico de formações discursivas que constituíram saberes reconhecidos como verdadeiros, a partir do Renascimento (século XVI), na Idade Clássica (séc. XVII e XVIII), até a Modernidade (séc. XIX e

⁶ FOUCAULT, M. *As Palavras e as Coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. 2002, p. 475 ; *Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*. 2004, p. 355.

XX). Este caminho conduz à compreensão da constituição dos saberes sobre o homem – isto é, as ciências humanas – em nossa Modernidade.

É a partir do século XIX que uma mudança radical na ordem do saber, resultando numa “redistribuição geral da *epistémê*,”⁷ torna possível o surgimento do homem como objeto empírico de conhecimento, abrindo, assim, a possibilidade para a constituição das ciências humanas, pois

“... elas não apareceram quando, sob o efeito de algum racionalismo premente, de algum problema científico não resolvido, de algum interesse prático, decidiu-se fazer passar o homem (...) para o campo dos objetos científicos (...), elas apareceram no dia em que o homem se constituiu na cultura ocidental, ao mesmo tempo como o que é necessário pensar e o que se deve saber.”⁸

A partir do espaço tornado possível pelas ciências empíricas da modernidade, que são a biologia, a economia, a filologia, as ciências humanas puderam surgir enquanto representação do homem, como um ser que vive, trabalha e fala, e que se torna, então, ao mesmo tempo, objeto e sujeito do conhecimento. Assim escreve Foucault:

“as ciências humanas, com efeito, endereçam-se ao homem, na medida em que ele vive, em que fala, em que produz. É como ser vivo que ele cresce, que tem funções e necessidades, que vê abrir-se um espaço cujas coordenadas móveis ele articula em si mesmo, de um modo geral, sua existência corporal fá-lo entrecruzar-se, de parte a parte, com o ser vivo, produzindo objetos e utensílios, trocando aquilo de que tem necessidade, organizando toda uma rede de circulação ao longo do qual perpassa o que ele pode consumir e em que ele próprio se acha definido como elemento de troca, aparece ele em sua existência

⁷ FOUCAULT, M. *As Palavras e as Coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. 2002, p. 477 ; *Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*. 2004, p. 356.

⁸ Idem, *ibid*, p. 476.; idem, *ibid*, p. 356.

imediatamente imbricado com os outros; enfim, porque tem uma linguagem, pode constituir para si um universo simbólico, em cujo interior se relaciona com seu passado, com coisas, com outrem, a partir do qual, pode imediatamente construir alguma coisa com um saber (particularmente esse saber que tem de si mesmo e do qual as ciências humanas desenham uma das formas possíveis).⁹

Ora, se do ponto de vista do saber, o sujeito moderno é tornado objeto para o conhecimento das ciências humanas, do ponto de vista do poder ele é também objetivado pelo poder disciplinar que caracteriza a sociedade moderna. Os saberes das ciências humanas são “normalizadores” e têm como correlato o poder disciplinar. O sujeito moderno precisa ser normalizado para ser produtivo. Seu corpo precisa ser disciplinado para que seja dócil e suas ações úteis.

A relação poder – saber está, desta forma, articulada: é o “poder de extrair dos indivíduos um saber, e de extrair um saber sobre esses indivíduos submetidos ao olhar e já controlados.”¹⁰ Para Foucault, as relações entre poder e saber estão intimamente conectadas: “não há relação de poder sem constituição de um campo de saber, como também, reciprocamente, todo saber constitui novas relações de poder.”¹¹

Segundo Foucault, o poder não existe. O que existe são práticas ou relações de poder. Em nossa sociedade, as relações de poder estão em todos os lugares. O poder disciplinar, característico da sociedade moderna,¹² está microfisicamente difundido em diversas formas, por meio de uma rede de relações de forças que atuam em toda parte: de baixo para cima, de cima para baixo, de fora para dentro, de dentro para fora; enfim, o

⁹ FOUCAULT, M. *As Palavras e as Coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. 2002, p. 477 ; *Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*. 2004, p. 485-486.; idem, *ibid*, p. 362.

¹⁰ _____. *A Verdade e as Formas Jurídicas*. 2003, p. 121.

¹¹ MACHADO, R. “Por uma genealogia do poder”. In: FOUCAULT, M. *Microfísica do Poder*. 2001, p. XXI.

¹² Refere-se ao período histórico da Modernidade (séculos XIX e XX) cujas origens estão ligadas aos adventos da Revolução Industrial, e do Iluminismo.

poder ramifica-se impregnando todas as relações sociais. Para o autor, “o poder está em toda parte; não porque englobe tudo e sim porque provém de todos os lugares. E ‘o’ poder, no que tem de permanente, de repetitivo, de inerte, de auto-reprodutor, é apenas efeito de conjunto, esboçado a partir de todas as mobilidades, encadeamento que se apóia em cada uma delas e, em troca, procura fixá-las. Sem dúvida, deve ser nominalista: o poder não é uma instituição e nem uma estrutura, não é uma certa potência de que alguns sejam dotados: é o nome dado a uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada.”¹³

Para Foucault, não existe somente o aspecto ‘negativo’ do poder, que reprime, que exclui, que censura, mas, principalmente, um aspecto ‘positivo’ do poder, que é produtivo, o que quer dizer que ele possui uma potencialidade criadora. “O poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade. E é justamente esse aspecto que explica o fato de que tem como alvo o corpo humano, não para supliciá-lo, mutilá-lo, mas para aprimorá-lo, adestrá-lo.”¹⁴

Segundo Machado, uma das principais teses da genealogia de Foucault é a de que “o poder é produtor de individualidade”.¹⁵ A disciplina, como mecanismo de poder, é uma técnica de individualização. “A disciplina ‘fabrica’ indivíduos; ela é a técnica específica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos de seu exercício.”¹⁶ A partir de sua ação sobre o corpo, ela regula, adentra, controla e normaliza o indivíduo, separando, avaliando, comparando e hierarquizando-o.

O poder disciplinar é, portanto, produtor do indivíduo moderno que, por sua vez, é produto das relações de saber e de poder.

¹³ FOUCAULT, M. *História da Sexualidade: a vontade de saber*. 2003, p. 89; *Histoire de la Sexualité I. La Volonté de Savoir*. 1976, p. 122-123.

¹⁴ MACHADO, R. “Por uma Genealogia do Poder.” In: FOUCAULT, M. *Microfísica do Poder*. 2001, p. XVI.

¹⁵ Idem, *ibid.* p. XIX.

¹⁶ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 143. *Surveiller et punir*. 2006, p. 200.

“As relações de forças que agiriam por meio de mecanismos estratégicos sutis, culminando com a produção de um tipo específico de indivíduo, referem-se a um poder característico de uma época e de uma sociedade: a sociedade ocidental. Esse novo tipo de poder aparece vinculado à sociedade burguesa, a partir do século XIX, como um instrumento da constituição do capitalismo industrial e do tipo de sociedade que lhe correspondia. Foucault o denomina poder disciplinar e o coloca como produtor das sociedades modernas.¹⁷

No próximo item, veremos o contexto histórico em que se deu o surgimento da sociedade disciplinar.

¹⁷ FONSECA, M. A. *Michel Foucault e a Constituição do Sujeito*. 2003, p. 37.

1.2. Surgimento e características do poder disciplinar

Foucault começou a formular a questão do poder, ao dar prosseguimento a uma pesquisa sobre a história da penalidade. Foi então que se deparou com um tipo específico de poder que incidia sobre os corpos dos enclausurados, por meio de uma tecnologia que não era exclusiva das prisões, mas que se encontrava, também, em outras instituições. Foi esse tipo de tecnologia que Foucault chamou de disciplina ou poder disciplinar:¹⁸

“Trata-se de uma forma de poder, de um tipo de sociedade que classifico de sociedade disciplinar por oposição às sociedades propriamente penais que conhecíamos anteriormente. É a idade de controle social.”¹⁹

Historicamente, as disciplinas existiam há muito tempo, na Idade Média e mesmo na Antiguidade, mas existiam em estado isolado, fragmentado, como no caso dos mosteiros, da legião romana ou da escravidão.²⁰ Somente no século XVIII, quando o poder disciplinar foi aperfeiçoado como uma nova técnica de gestão dos homens, é que

¹⁸ cf. MACHADO, R. “Por uma genealogia do poder.” In: FOUCAULT, M. *Microfísica do Poder*. 2001, p. XVII.

¹⁹ FOUCAULT, M. *A Verdade e as Formas Jurídicas*. 2003, p. 86.

²⁰ _____. “O Nascimento do Hospital.” In: *Microfísica do Poder*. 2001, p. 105.

registramos o seu surgimento, de modo, por assim dizer, sistematizado e concentrado.

As técnicas disciplinares surgiram, a princípio, em instituições como os conventos, as escolas, os hospitais, as grandes oficinas e, posteriormente, nos exércitos e nas prisões, mas

“... a ‘disciplina’ não pode se identificar com uma instituição nem com um aparelho; ela é um tipo de poder, uma modalidade para exercê-lo, que comporta todo um conjunto de instrumentos, de técnicas, de procedimentos, de níveis de aplicação, de alvos; ela é uma ‘física’ ou uma ‘anatomia’ do poder, uma tecnologia”.²¹

Originariamente, cabia às disciplinas fixar populações, resolver confusões e neutralizar resistências, regulamentar os movimentos e as aglutinações, com o propósito de aumentar a utilidade dos indivíduos. Nos quartéis, a utilização da disciplina serviu não só para evitar a desobediência das tropas como também para formar a base dos exércitos, preparando soldados hábeis, ágeis e resistentes para o combate. Nas oficinas, a disciplina, além de servir de regulamento que incitava o respeito à autoridade e impedia roubos, servia como meio de incremento de desempenho, rendimentos e, portanto, dos lucros. Nas escolas, o objetivo era não só formar crianças obedientes, fortes e capazes de se tornar mão de obra no futuro, mas também vigiar os pais e se informar sobre seu modo de vida, seus recursos e seus costumes. Também os hospitais não só acolhiam e cuidavam dos enfermos como se informavam sobre os moradores para um controle sanitário. Estas diversas instituições da sociedade moderna – a prisão, o quartel, a oficina, a fábrica, a escola, os hospitais, etc. – sofrem transformações, mas mantêm características que permitem denominá-las de “instituições disciplinares.” Dessa forma, as disciplinas com seus dispositivos vão, cada vez, mais moralizando condutas, modelando comportamentos,

²¹ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 177. *Surveiller et punir*. 2006, p. 251.

exercitando e controlando os corpos para se tornarem cada vez mais dóceis e úteis.

Como escreveu Foucault: “a primeira das grandes operações da disciplina é, então, a constituição de ‘quadros vivos’ que transformam as multidões confusas, inúteis ou perigosas em multiplicidades organizadas”²². As disciplinas, “são técnicas para assegurar a ordenação das multiplicidades humanas”.²³ E é por meio de três critérios que essa tática se materializa: diminuindo o custo do exercício do poder, maximizando seus efeitos e, finalmente, estabelecendo uma relação de poder e produção.

Essa tecnologia ou ‘dispositivo’ disciplinar opera pelo detalhe, pelo controle das minúcias, esquadrinhando o corpo, submetendo-o a exercícios e atividades para que o corpo tornado dócil possa ser utilizado, transformado e aperfeiçoado, para que dele, então, se extraia, com a máxima eficácia, o resultado pretendido.

“Esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são o que podemos chamar as ‘disciplinas’. Muitos processos disciplinares existiam há muito tempo: nos conventos, nos exércitos, nas oficinas também. Mas as disciplinas se tornaram no decorrer dos séculos XVII e XVIII fórmulas gerais de dominação”.²⁴

Segundo Foucault,

“o momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente ao aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas à formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna

²² FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 126-127. *Surveiller et punir*. 2006, p. 174.

²³ Idem, *ibid*, p. 179. ; idem, *ibid*, p. 254.

²⁴ Idem, *ibid*, p. 118. ; idem, *ibid*, p. 161.

tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente”.²⁵

A disciplina surge, então, para conhecer, dominar, utilizar o corpo, tornando-o útil e dócil. Foucault, ao desenvolver a noção de ‘corpo dócil’, assim o define: “é dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado”.²⁶ E continua ele:

“a disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos ‘dóceis’. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência)”²⁷

Portanto, por meio do trabalho com o corpo, treinando-o, modelando-o e exercitando-o, é que se consegue multiplicar suas forças para serem usadas no aumento da produção. A disciplina incide um controle sobre o corpo e obtém a força de seu trabalho porque o tem preso a um sistema de sujeição. Assim,

“este investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica; é numa boa proporção como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e de dominação; mas em compensação sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição”.²⁸

Dessa forma, vemos que o poder disciplinar vem, ao mesmo tempo, tornar os homens politicamente dóceis e economicamente úteis, e,

²⁵ Idem, *ibid*, p. 119. ; idem, *ibid*, p. 162.

²⁶ Idem, *ibid*, p. 118. ; idem, *ibid*, p. 160.

²⁷ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 119. *Surveiller et punir*. 2006, p. 162.

²⁸ Idem, *ibid*, p. 25-26.; idem, *ibid*, p. 34.

“portanto, aumentar a utilidade econômica e diminuir os inconvenientes, os perigos políticos; aumentar a força econômica e diminuir a força política.”²⁹

É devido a esta ambigüidade político-econômica do poder disciplinar que Foucault traça um paralelo entre os processos de acumulação do capital, próprios do capitalismo e o processo de acumulação de indivíduos. Um não poderia ter se estabelecido sem o outro. Ou seja, a acumulação de bens não poderia ter surgido sem a produção dos indivíduos e estes, por sua vez, não se aglutinariam e se manteriam sem que houvesse um aparelho de produção. E como resumiu Fonseca, “chega-se, assim, à constatação de um apelo mútuo entre o crescimento de uma economia capitalista e um mecanismo de poder disciplinar.”³⁰

Durante a Idade Clássica, a soberania era o regime em que o rei exercia o direito de morte e o poder sobre a vida. No final da Idade Clássica, esse regime deu lugar a outro regime de poder que gerenciava a vida de modo a valorizá-la e multiplicá-la, ao mesmo tempo em que exerce um controle sobre ela. Esse poder sobre a vida surgiu concretamente a partir do final do século XVII, e se desenvolveu de dois modos: o primeiro, foi o controle sobre o corpo, por meio de técnicas disciplinares, com o intuito de utilizar suas forças para a produção econômica; o segundo, que se desenvolveu mais tarde, em meados do século XVIII, foi o do controle da população, por meio de processos biológicos e reguladores da bio-política.

31

“Uma tecnologia de poder que não exclui a primeira, que não exclui a técnica disciplinar, mas que a embute, que a integra, que a modifica parcialmente e que, sobretudo, vai utilizá-la implantando-se de certo modo nela, e incrustando-se efetivamente graças a essa técnica disciplinar prévia. Essa nova técnica não suprime a técnica disciplinar simplesmente porque é

²⁹ MACHADO, R. “Por uma genealogia do poder.” In: FOUCAULT, M. *Microfísica do Poder*. 2001, p. XVI.

³⁰ FONSECA, M. A. *Michel Foucault e a Constituição do Sujeito*. 2003, p. 50.

³¹ FOUCAULT, M. *História da Sexualidade vol. 1 – A Vontade de Saber*. 2003. *Histoire de la Sexualité I. La Volonté de Savoir*. 1976.

de outro nível, está noutra escala, tem outra superfície de suporte e é auxiliada por instrumentos totalmente diferentes”³²

A biopolítica lida com a população e vai tratar, sobretudo, de diminuir a mortalidade, aumentar a estimativa de vida, estimular a natalidade, controlar as doenças e epidemias, por meio de previsões, estatísticas e medições globais.

Assim, a vida das pessoas passa a ser um bem precioso que deve ser preservado e potencializado com o objetivo de se obter resultados sociais, econômicos e políticos. Esse tipo de poder – disciplinar e controlador – vai se tornando, cada vez menos, o espaço da lei e cada vez mais o da norma, pois “uma sociedade normalizadora é o efeito histórico de uma tecnologia de poder centrada na vida.”³³

Para Foucault, “a sociedade de normalização é uma sociedade em que se cruzam, conforme uma articulação ortogonal, a norma da disciplina e a norma da regulamentação.”³⁴

No âmbito do presente estudo, focalizaremos, especialmente, as disciplinas e não propriamente, ainda, a biopolítica. Assim, descreveremos, a seguir, as funções e os instrumentos do dispositivo disciplinar, que entre outras coisas, tem a capacidade de reduzir a multidão caótica a uma unidade homogênea.

³² _____ . *Em Defesa da Sociedade*. Cursos no Collège de France (1975-1976). 2002, p. 288-289.

³³ FOUCAULT, M. *História da Sexualidade – Vol. 1 – A vontade de saber*. 2003, p. 135. *Histoire de la Sexualité I. La Volonté de Savoir*. 1976, p. 190.

³⁴ _____ . *Em Defesa da Sociedade*. Cursos no Collège de France (1975-1976). 2002, p. 302.

1.3. Os Dispositivos Disciplinares

1.3.1. As funções disciplinares

A disciplina utiliza um sistema de aperfeiçoamento gradual e contínuo das capacidades dos indivíduos, por meio de diversas técnicas que têm funções específicas.

A *primeira função* é a distribuição dos indivíduos em um espaço pré-determinado. “A disciplina é, antes de tudo, a análise do espaço. É a individualização pelo espaço, a inserção dos corpos em um espaço individualizado, classificatório, combinatório.”³⁵

A distribuição dos indivíduos no espaço deve seguir o princípio do quadriculamento, ou seja, “cada indivíduo no seu lugar; e em cada lugar, um indivíduo”,³⁶ para que seja possível uma perfeita vigilância e o controle total das atividades.

Mas além de possibilitar a vigilância e o controle, é preciso que o espaço seja útil, permitindo uma ocupação racional. Para isso, esta distribuição precisa ser também serial, isto é, colocar os indivíduos em uma série, separá-los em fila. Esta disposição vai permitir que os indivíduos possam realizar um trabalho simultâneo. Desse modo, a disciplina organiza um espaço analítico, celular e serial.

³⁵ FOUCAULT, M. “O Nascimento do Hospital.” In: *Microfísica do Poder*. 2001, p. 106.

³⁶ _____ *Vigiar e Punir*. 2003, p. 123. *Surveiller et punir*. 2006, p. 168.

Em *Vigiar e Punir*, Foucault mostra como esta distribuição espacial se deu em várias instituições como os quartéis, os conventos, as escolas e as fábricas. No caso das fábricas o autor conta que, a princípio, elas eram fechadas como uma fortaleza “porque à medida que se concentram as forças de produção, o importante é tirar delas o máximo de vantagens e neutralizar seus inconvenientes (roubos, interrupção do trabalho, agitações); de proteger os materiais e ferramentas e de dominar as forças de trabalho.”³⁷

A segunda função disciplinar está relacionada ao controle das atividades, que, por sua vez, está relacionado ao tempo, vinculado ao corpo e ao objeto de sua atividade. A disciplina determina uma submissão do corpo ao tempo, com o intuito de garantir a qualidade do tempo empregado para produzir com maior rapidez e maior eficácia possível sem distração nem desperdício. Nesse sentido, a exatidão e a aplicação são, com a regularidade, as virtudes fundamentais do tempo disciplinar.

Para assegurar o desempenho dessa função, é preciso que haja uma elaboração temporal do ato que, por meio da previsão, irá determinar o período de tempo para que ele ocorra. Esta elaboração do ato no tempo deverá permitir, também, uma perfeita correlação do corpo com o gesto. Isto significa que não basta ensinar ou impor um gesto, mas que é necessária uma relação precisa entre os dois para facilitar o controle e aumentar a eficiência do ato. Dessa forma, a relação que o corpo deve manter com o objeto que manipula deve ser semelhante a uma engrenagem em que cada gesto, cada movimento, deve ser sincronizado de tal forma que, para cada ação sobre o objeto, exista um gesto capacitado a realizá-la. Podemos ver aqui que a disciplina exerce um controle, não só sobre o resultado da ação, mas sobre todo o seu desenvolvimento.

A terceira função disciplinar é, como denominou Foucault, a organização das gêneses ou, em outras palavras, a capitalização do tempo.

³⁷ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 122. *Surveiller et punir*. 2006, p. 167.

Trata-se de um processo para articular, de modo útil e rentável, as elaborações de cada ato no tempo disciplinar, colocando as atividades em séries sucessivas.

Este processo de colocar as atividades em séries sucessivas tem quatro estágios, obtidos, como exemplo, das organizações militares: o primeiro é a divisão da duração do exercício em séries sucessivas ou paralelas, isto é, decompondo-o em seqüências separadas; o segundo é a organização destas seqüências de exercício, de acordo com uma lógica que vai do mais simples ao mais complexo; o terceiro é a realização de uma prova para verificar o aproveitamento do aprendizado, após se completar a série; e, por último, a prescrição de exercícios estabelecidos por séries, de em concordância com o nível, idade, função e capacidade de cada um. Vemos hoje todos esses estágios nos processos de aprendizagem nas escolas, nos treinamentos dos atletas, dos operários e de funcionários das organizações empresariais.

E em relação às três funções até agora relacionadas, Foucault apresenta a seguinte equação: o exercício está para a seriação do tempo, assim como o enquadramento está para a distribuição espacial dos indivíduos, e a manobra para o controle das atividades, definindo o exercício como “a técnica pela qual se impõe aos corpos tarefas ao mesmo tempo repetitivas e diferentes, mas sempre graduadas”.³⁸

Estes procedimentos disciplinares utilizados desde o século XVIII se tornaram patentes nas sociedades atuais, e representam formas correlatas de poder, ou como escreveu Foucault, “uma nova maneira de gerir o tempo e torná-lo útil, por recorte segmentar, por seriação, por síntese e totalização”.³⁹

A quarta e última função disciplinar é a composição das forças. A disciplina também é a arte de compor forças para se obter um aparelho

³⁸ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 136. ; *Surveiller et punir*. 2006, p. 189.

³⁹ Idem, *ibid*, p. 136.; idem, *ibid*, p. 188.

eficiente. Portanto é preciso “constituir uma força produtiva cujo efeito deve ser superior à soma das forças elementares que a compõem”.⁴⁰

Para isso, é preciso que cada indivíduo se articule com o conjunto do qual faz parte de modo diferenciado e combinado no tempo e no espaço. Cada indivíduo vai se constituir como uma peça de uma máquina ‘multisegmentar’ que, para ter seu funcionamento otimizado, com a máxima eficiência, precisa da articulação perfeita de uma peça com as outras e de todas as peças com a máquina. Dessa forma, é possível obter resultados das forças de cada indivíduo isolado, assim como do total das forças de todos os indivíduos juntos, pois o resultado de cada um reflete sobre todos e, portanto, a insuficiência de uma parte compromete todo o sistema.

Finalmente, para que essa combinação das forças possa funcionar de ótima maneira, faz-se necessário um sistema de comando claro e preciso e que não deixe dúvidas. A ordem não tem que ser explicada, nem mesmo formulada; é necessário e suficiente que provoque o comportamento desejado.

Em suma, a disciplina produz, a partir do controle dos corpos, quatro tipos de individualidades ou uma individualidade dotada de quatro características: celular, pelo recorte e distribuição no espaço; orgânica, pela economia e controle das atividades; genética, pela combinação do tempo; e combinatória, pela composição das forças.

“E, para tanto, utiliza quatro grandes técnicas: constrói quadros; prescreve manobras; impõe exercícios; enfim, para realizar a combinação das forças, organiza ‘táticas’. A tática, arte de construir, com os corpos localizados, atividades codificadas e as aptidões formadas, aparelhos em que o produto das diferentes forças se encontra majorado por sua combinação calculada, é sem dúvida, a forma mais elevada da prática disciplinar”.⁴¹

⁴⁰ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 138. *Surveiller et punir*. 2006, p. 192.

⁴¹ Idem, *ibid*, p. 141.; idem, *ibid*, p.196.

1.3.2. Os instrumentos disciplinares

O poder é sistêmico e estrutural, sustentado não só por relações de forças discursivas, mas por instrumentos normalizadores do comportamento. Para que o poder disciplinar possa funcionar adequadamente é necessária a utilização de algumas técnicas ou instrumentos, descritos por Foucault. São eles: a 'vigilância hierárquica', a 'sanção normalizadora' e o 'exame'.⁴²

Como a disciplina incide, não somente sobre a ação do indivíduo, mas, principalmente, sobre o desenvolvimento dessa ação, é preciso lançar mão de uma técnica que torne possível o exercício de seu poder. A vigilância é um instrumento que permite uma observação constante dos indivíduos e de suas ações.

A distribuição espacial dos indivíduos nas escolas, nos hospitais, nas fábricas, permite que se exerça uma vigilância individual e global sobre suas ações. No caso das fábricas, à medida que cresce o aparelho de produção e aumenta o número de operários, vai se tornando necessária uma vigilância cada vez mais especializada. Aparece, então, o pessoal de controle, como os vigias, supervisores, inspetores, etc.

No decorrer dos séculos XVIII e XIX, são desenvolvidos novos modelos arquitetônicos para as construções cujo objetivo é agora não mais um controle do espaço externo, mas sim do espaço interno, tornando visíveis os indivíduos ali distribuídos, seja nos quartéis, nos hospitais, nas escolas, nas fábricas ou nas prisões.

⁴² Expressões utilizadas por Foucault em *Vigiar e Punir*. 2003, no capítulo "Disciplina", p. 117-187.

FOUCAULT, M. *Surveiller et punir*. 2006, Chapitre III "Discipline", p. 159-264.

O modelo arquitetônico do *Panóptico*, cujo funcionamento será descrito, em detalhes, mais adiante, possuía um sistema ótico que permitia ver sem ser visto – efeito importante, capaz de induzir no ‘vigiado’ um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder.

A vigilância é, desse modo, o instrumento da disciplina que possibilita não tornar necessário o uso da força e da violência para o exercício do poder, pois o indivíduo, tendo consciência de que é vigiado, torna-se ele mesmo um vigia de sua sujeição.

Outro instrumento do dispositivo disciplinar é a sanção que Foucault qualifica de ‘normalizadora’, entendida como um conjunto de procedimentos punitivos ou ‘infrapenalidades’, que tem por função coibir pequenos comportamentos e atitudes que estão fora do controle dos grandes sistemas de punição.

A ‘sanção normalizadora’ opera por meio de uma micropenalidade do tempo, das atividades, dos discursos, do modo de ser, do corpo e da sexualidade. Frações ínfimas da conduta podem ser penalizadas por meio de castigos, de privações, de humilhações, etc.

Essas pequenas formas de punição são usadas com o objetivo de corrigir as falhas e as inobservâncias, ou seja, tudo que se afasta da regra, da norma. O castigo disciplinar tem um caráter essencialmente corretivo, isto é, ao mesmo tempo em que serve como castigo tem a função de exercitar a prática correta da norma. Assim ‘castigar é exercitar’.

Dessa forma, a sanção para o dispositivo disciplinar tem característica dupla: recompensa e reprimenda. É essa característica que vai propiciar a adequação de comportamentos desviantes. Na escola, o professor pode recompensar com uma boa nota o aluno pelo seu desempenho ou pode repreendê-lo com uma nota baixa. O chefe, na empresa, pode promover um funcionário pelo seu bom desempenho ou

rebaixá-lo e, até mesmo, demiti-lo pelo mau desempenho ou mau comportamento.

A disciplina tem um sistema próprio de classificação que vale como recompensa e punição. Por meio da 'sanção normalizadora', ela relaciona os atos e comportamentos comparando e classificando-os de acordo com a norma. A normalização, portanto, é a regra básica para o enquadramento dos indivíduos no dispositivo disciplinar.

O *exame*, instrumento da disciplina, combinado à vigilância hierárquica e à sanção normalizadora, é a técnica essencial para que o poder disciplinar se efetue de forma completa sobre os indivíduos. É no *exame* que “vêm se reunir a cerimônia do poder e a forma da experiência, a demonstração da força e o estabelecimento da verdade”.⁴³ É pelo *exame*, instrumento ímpar da disciplina, que se pode obter e constituir um saber sobre o indivíduo.

Encontramos o instrumento do *exame* sob a forma de testes, de entrevistas, de interrogatórios e de consultas na medicina, na psicologia, na pedagogia e na contratação de mão de obra.

Foucault relaciona *três procedimentos da técnica do exame*. São eles: a inversão da visibilidade no exercício do poder; a produção de um arquivo-documento e a constituição de um caso.

Em primeiro lugar, o poder, antes visível – como no caso da soberania – incidido sobre o indivíduo, torna-se oculto, fazendo com que apareça, agora, com toda a sua transparência o indivíduo examinado. É, portanto, o fato de ser visto e vigiado que mantém a sujeição do indivíduo.

Em segundo, o *exame* permite que seja produzido um documento sobre esse indivíduo, por meio do registro de seus atos, hábitos,

⁴³ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 154. *Surveiller et punir*. 2006, p. 217.

e reações, e que possa ser arquivado como um caso, constituindo, assim, todo um campo de saber sobre as individualidades.

Em terceiro lugar, o indivíduo examinado e documentado em sua história é transformado em um caso e, com esse saber, a disciplina tem em mãos todas as manifestações das individualidades para que possam ser analisadas, catalogadas, classificadas e comparadas nas suas singularidades.

“A disciplina é o conjunto de técnicas pelas quais os sistemas de poder vão ter por alvo e resultado os indivíduos em sua singularidade. É o poder de individualização que tem o exame como instrumento fundamental. O exame é a vigilância permanente, classificatória, que permite distribuir os indivíduos, julgá-los, medi-los, localizá-los e, por conseguinte, utilizá-los ao máximo”.⁴⁴

Vimos, portanto, as funções e os instrumentos que permitiram que o ‘poder disciplinar’ fosse exercido de forma total. Mas, estas funções e estes instrumentos só puderam ser bem sucedidos na medida em que se exerciam em instituições sociais adequadas a eles. Trata-se das ‘instituições disciplinares’, cujo modelo emblemático é o *Panóptico*, que descreveremos a seguir.

1. 3. 3. O Panóptico e as instituições disciplinares

Michel Foucault relata que, quando pesquisava as origens da medicina clínica, pensando em fazer um estudo sobre a arquitetura hospitalar da segunda metade do século XVIII, tomou conhecimento do

⁴⁴ FOUCAULT, M. *O Nascimento do Hospital*. In: *Microfísica do Poder*. 2001, p. 107.

Panóptico, um projeto arquitetônico essencial para o entendimento da formação e do funcionamento das sociedades disciplinares.⁴⁵ Na seqüência, quando pesquisava a questão da penalidade, deu-se conta de que todos os projetos de reorganização das prisões também apresentavam como temas principais evitar o contágio, garantir a ventilação, a circulação de ar, assegurar que a vigilância fosse ao mesmo tempo global e individualizante, separando cuidadosamente os indivíduos que deviam ser vigiados.

Foi, precisamente, em instituições como as prisões que Foucault viu a utilização de uma arquitetura semelhante ao *Panóptico* de Jeremy Bentham, jurista inglês do século XVIII, idealizador deste projeto arquitetônico. Bentham desenvolveu uma ‘tecnologia de poder’⁴⁶, própria para resolver a questão da vigilância na prisão, na escola ou nos hospitais. Para ele, “seu sistema ótico era a grande inovação que permitia exercer bem e facilmente o poder”⁴⁷.

O princípio do *Panóptico* de Bentham é o seguinte:

“na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre; esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um escolar. Pelo efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas celas da periferia. Tantas jaulas, tantos pequenos teatros, em que cada ator está sozinho, perfeitamente individualizado e constantemente visível. O dispositivo panóptico organiza unidades espaciais que permitem ver sem parar e reconhecer imediatamente. Em suma, o princípio da masmorra é invertido; ou antes,

⁴⁵ FOUCAULT, M. “O Olho do Poder”. In: *Microfísica do Poder*. 2001, p. 209.

⁴⁶ Idem, *ibid*, p. 211.

⁴⁷ Idem, *ibid*, p. 211.

de suas três funções – trancar, privar de luz e esconder – só se conserva a primeira e suprimem-se as outras duas. A plena luz e o olhar de um vigia captam melhor que a sombra, que finalmente protegia. A visibilidade é uma armadilha.⁴⁸

A partir do princípio do ‘olhar’, o *Panóptico* podia ser utilizado como um mecanismo de poder que tornava possível uma vigilância mais rápida, de coerção mais sutil e economicamente mais viável. O fato de que apenas um vigia colocado na torre central era suficiente para observar todos os indivíduos nas ‘células’ prova isso.

Segundo Foucault, Bentham colocou a questão de que o poder podia ser “visível e inverificável”.⁴⁹ O que significava que o “ver sem ser visto” induzia no vigiado – fosse um prisioneiro, um doente, um escolar ou um operário – um estado consciente e permanente de visibilidade, garantindo, assim, o funcionamento automático do poder, pois o simples fato de se saber vigiado, mesmo se não o fosse, efetiva e constantemente, provocava o cumprimento do dever. Desse modo, cada um tornava-se vigia de si mesmo.

No *Panóptico* o poder é ‘polivalente’: permite observar os loucos e garantir a calma; os prisioneiros e garantir o bom comportamento; os doentes e garantir a observância das receitas; os alunos e garantir a aplicação; os operários e garantir o trabalho. Assim “cada vez que se tratar de uma multiplicidade de indivíduos a que se deve impor uma tarefa ou um comportamento, o esquema panóptico poderá ser utilizado”.⁵⁰

“O panoptismo é um dos traços característicos da nossa sociedade. É uma forma de poder que se exerce sobre os indivíduos em forma de vigilância individual e contínua, em forma de controle de punição e recompensa e em forma de correção, isto é, de

⁴⁸ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 165-166. *Surveiller et punir*. 2006, p. 233-234.

⁴⁹ Idem, *ibid*, p. 167.; idem, *ibid*, p. 234.

⁵⁰ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 170. *Surveiller et punir*. 2006, p. 240.

formação e transformação dos indivíduos em função de certas normas. Este tríptico aspecto do panoptismo – vigilância, controle e correção – parece ser uma dimensão fundamental e característica das relações de poder que existem em nossa sociedade.⁵¹

De acordo com Foucault “há duas espécies de utopia: as utopias proletárias socialistas que têm a propriedade de nunca se realizarem, e as utopias capitalistas que têm a má tendência de se realizarem freqüentemente.”⁵² Esta utopia de que fala Foucault, o ‘*Panopticon industrial*’, existiu em larga escala no início do século XIX. É a utopia da fábrica-prisão, que não só foi realizada nas fábricas mas também em outras instituições como escolas, hospitais psiquiátricos, orfanatos, prisões, etc.

Em uma passagem da série de conferências que compõem *A Verdade e as Formas Jurídicas* (1973), Foucault propõe um jogo apresentando o regulamento de uma instituição que realmente existiu em meados do século XIX, na França, sugerindo que se ‘adivinhasse’ de que tipo de instituição se tratava. Embora longo, reproduzimos, aqui, este regulamento, apresentado a seguir.

“Era uma instituição onde havia 400 pessoas que não eram casadas e que deviam levantar-se todas as manhãs às cinco horas; às cinco e cinquenta deveriam ter terminado de fazer a *toilette*, a cama e ter tomado café; às seis horas começava o trabalho obrigatório, que terminava às oito e quinze da noite, com uma hora de intervalo para o almoço; às oito e quinze, jantar, oração coletiva; o recolhimento aos dormitórios era às nove horas em ponto. O domingo era um dia especial; o artigo cinco do regulamento desta instituição dizia: “queremos guardar o espírito que o domingo deve ter, isto é, dedicá-lo ao cumprimento do dever religioso e ao repouso. Entretanto, como o tédio não demoraria a tornar o domingo mais cansativo do que os outros dias

⁵¹ FOUCAULT, M. *A Verdade e as Formas Jurídicas*. 2003, p. 103.

⁵² Idem, *ibid*, p. 110.

da semana, deverão ser feitos exercícios diferentes, de modo a passar este dia cristã e alegremente”; de manhã, exercícios religiosos, em seguida exercícios de leitura e de escrita e finalmente recreação às últimas horas da manhã; à tarde, catecismo, às vésperas, e passeio depois das quatro horas, se não fizesse frio. Caso fizesse frio, leitura em comum. Os exercícios religiosos e a missa não eram assistidos na igreja próxima porque isto permitia aos pensionistas deste estabelecimento terem contato com o mundo exterior; assim, para que nem mesmo a igreja fosse o lugar ou o pretexto de um contato com o mundo exterior, os serviços religiosos tinham lugar em uma capela construída no interior do estabelecimento. “A igreja paroquial, diz ainda este regulamento, poderia ser um ponto de contato com o mundo e por isso uma capela foi consagrada no interior do estabelecimento”. Os fiéis de fora não eram sequer admitidos. Os pensionistas só podiam sair do estabelecimento durante os passeios de domingo, mas sempre sob a vigilância do pessoal religioso. Este pessoal vigiava os passeios, os dormitórios e assegurava a vigilância e a exploração das oficinas. O pessoal religioso garantia, portanto, não só o controle do trabalho e da moralidade, mas também o controle econômico. Estes pensionistas não recebiam salários, mas um prêmio – uma soma global estipulada entre 40 e 80 francos por ano – que somente lhes era dado no momento em que saíam. No caso de uma pessoa de outro sexo precisar entrar no estabelecimento por razões materiais, econômicas, etc., deveria ser escolhida com o maior cuidado e permanecer por muito pouco tempo. O silêncio lhes era imposto sob pena de expulsão. De um modo geral, os dois princípios de organização, segundo o regulamento, eram: os pensionistas nunca deveriam estar sozinhos no dormitório, no refeitório, na oficina, ou no pátio, e deveria ser evitada qualquer mistura com o mundo exterior, devendo reinar no estabelecimento um único espírito.⁵³

Após a descrição do regulamento, Foucault diz tratar-se de uma fábrica que existia na região do Ródano onde trabalhavam 400 mulheres operárias.

⁵³ FOUCAULT, M. *A Verdade e as Formas Jurídicas*. 2003, p. 108.

Essas instituições que Foucault chamou de ‘instituições de seqüestro’,⁵⁴ outro nome, pode-se dizer, para as ‘instituições disciplinares’ como as fábricas-prisões ou fábricas-conventos, resultam da técnica francesa do confinamento e do procedimento de controle moral e social do tipo inglês, que tinham o objetivo de fixar a classe operária ao corpo do aparelho de produção. Este tipo de instituição industrial realmente existiu. Porém, logo viria a desaparecer, pois mostrou ser economicamente inviável. Mas mesmo assim, foram tomadas medidas como a da criação de cidades operárias, de caixas econômicas, de caixas de assistência, etc., de uma série de meios pelos quais se tentou fixar a população operária ao aparelho de produção. De todo modo, são as instituições industriais que serão aperfeiçoadas e visadas pelo capitalismo.

Foucault traça, ainda, um paralelo em três momentos entre a sociedade feudal e a sociedade moderna, do ponto de vista do controle. Na sociedade feudal, o controle é espacial, isto é, se dá por meio da inserção geográfica: o poder é exercido na medida em que o homem pertence a um determinado lugar. Na sociedade moderna, o controle é temporal – não importa a localização do indivíduo e sim o seu tempo disponível para a produção – e ainda, espacial, não no sentido físico – porque o mercado é um espaço delimitado – mas num sentido virtual.

Portanto, segundo Foucault, do ponto de vista do controle do tempo, são necessárias duas coisas para que se forme a sociedade industrial: “por um lado, é preciso que o tempo dos homens seja colocado no mercado, oferecido aos que o querem comprar, e comprá-lo em troca de um salário; e é preciso, por outro lado, que este tempo dos homens seja transformado em tempo de trabalho”.⁵⁵ Este é, portanto, o primeiro traço das ‘instituições de seqüestro’: fazer com que o tempo de vida dos homens transforme-se em tempo de trabalho.

⁵⁴ Idem, *ibid.* p. 114.

⁵⁵ FOUCAULT, M. *A Verdade e as Formas Jurídicas*. 2003, p. 116.

O segundo traço é que, além de controlar o tempo dos indivíduos, também controla os seus corpos. Diferentemente da sociedade feudal, não mais sob a forma de suplícios, mas sob a forma da disciplina, da correção, os corpos devem ser aperfeiçoados, devem adquirir aptidões para serem qualificados para a produção. A força do corpo deve se transformar em força de trabalho.

O terceiro e novo traço é que o poder é multifacetado e se aplica a diferentes instituições disciplinares. “O poder que se instala nestas instituições é um poder ‘polimorfo’ e ‘polivalente’, pois se desdobra em múltiplos caracteres que, esquematicamente, podemos designar de econômicos, políticos, judiciários e epistemológicos”.⁵⁶ Cada instituição tem uma função específica: o exército prepara soldados; as escolas ensinam; os hospitais curam; as prisões punem e as fábricas produzem. Mas todas elas têm a função de disciplinar.

Embora haja predominância de um ou outro destes ângulos, todos eles envolvem aspectos econômico, político e judiciário. No caso de uma fábrica, oficina, ou empresa, por exemplo, predomina o poder econômico que oferece um salário em troca de um tempo de trabalho; mas há o poder político que delega o direito a quem dirige, de dar ordens, de estabelecer regulamentos, de vigiar, etc., e há o poder judiciário que dá o direito de recompensar e de punir.

Em síntese, a função do panoptismo social é precisamente a transformação da vida dos homens, em força produtiva para um sistema político, econômico e social, e essa transformação não se dá sem a operação de um poder polimorfo que se articula em poderes econômico, político e judiciário.

⁵⁶ MUCHAIL, S. T. *Foucault, Simplesmente*. 2004, p. 68.

No próximo capítulo, trataremos das organizações empresariais, fazendo um breve trajeto das relações de trabalho desde as primeiras manufaturas até as empresas modernas.

2. AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

2.1. Das primeiras manufaturas às modernas empresas: uma visão geral e introdutória

Foucault, em *A Verdade e as Formas Jurídicas*, mostra que a relação moderna do homem com o trabalho é operada pelo poder. Um ‘poder político, microscópico, capilar’, que liga os homens ao aparelho de produção, e que se disseminou nas organizações empresariais:

“O que eu gostaria de mostrar é que de fato o trabalho não é absolutamente a essência concreta do homem, ou a existência do homem em sua forma concreta. Para que os homens sejam efetivamente colocados no trabalho, ligados ao trabalho, é preciso uma operação, ou uma série de operações complexas pelas quais os homens se encontram efetivamente, não de uma maneira analítica, mas sintética, ligados ao aparelho de produção para o qual trabalham. É preciso a operação ou a síntese operada por um poder político para que a essência do homem possa aparecer como sendo a do trabalho.”⁵⁷

⁵⁷ FOUCAULT, M. *A Verdade e as Formas Jurídicas*. 2003, p. 124.

As organizações de trabalho são os meios pelos quais o homem exerce a atividade laboral, tão importante para sua existência e a sobrevivência da espécie. A relação do homem com o trabalho decorre de muito tempo. Podemos pensar, também, o trabalho como um sistema complexo operado por poderes político, econômico e social.

Do ponto de vista da tecnologia, o trabalho evoluiu do artesanato para a fábrica e daí para a indústria. O trabalho dos artesãos nas oficinas medievais era realizado, cumprindo-se todas as etapas de produção. As primeiras manufaturas surgiram por volta do século XIV, em algumas cidades da Itália, França e Inglaterra, mas atingiram o apogeu no final do século XVII e início do século XVIII, preparando o advento da Revolução Industrial.

A manufatura sucedeu ao artesanato, conservando os seus processos e ferramentas individuais para a realização das operações de transformação da matéria-prima. No sistema artesanal, o trabalhador controlava todo o processo de produção, não havia *divisão de trabalho* – expressão usada por Adam Smith (1723-1790) importante economista do século XVIII –, assim, um mesmo artesão se dedicava à confecção de uma mercadoria do princípio ao fim, e era, ele mesmo, quem determinava sua jornada de trabalho.

Do ponto de vista das instalações, as manufaturas consistiam em enormes galpões onde eram reunidos vários artesãos, com o objetivo de realizar o trabalho de modo integrado e sincrônico. Essa forma de trabalho iria aumentar incrivelmente a capacidade de produção, a produtividade e o volume das trocas, apenas pelo fato de reunir, dividir e sincronizar o movimento conjunto dos artesãos.

Para melhor compreensão, é necessário observar como Foucault descreve, em *Vigiar e Punir*, o trabalho em uma fábrica do século XVIII, (manufatura de Oberkampf em Jouy):

“O edifício, construído em 1791, tem 110 metros de comprimento e três andares. O térreo é reservado, especialmente à impressão em bloco; contém 132 mesas dispostas em duas fileiras ao longo da sala com 88 janelas: cada impressor trabalha em uma mesa, com seu ‘puxador’, encarregado de preparar e espalhar as tintas. Ao todo 264 pessoas. Na extremidade de cada mesa, uma espécie de cabide sobre o qual o operário coloca para secar a tela que acabou de imprimir. Percorrendo-se o corredor central da oficina, é possível realizar a vigilância ao mesmo tempo geral e individual; constatar a presença, a aplicação do operário, a qualidade de seu trabalho; comparar os operários entre si, classificá-los segundo sua habilidade e rapidez; acompanhar os sucessivos estágios da fabricação”.⁵⁸

Nas fábricas havia, além dos operários, apenas máquinas e os administradores. Nelas, foram criadas hierarquias inexistentes no sistema artesanal, com o objetivo de poder exercer um maior controle sobre o desempenho dos trabalhadores. Assim, a partir de meados do século XVIII, já existia, nas fábricas, um operário disciplinado e assalariado. Encontramos outro exemplo, citado por um autor norte-americano, que ilustra como os empregados eram submetidos ao regime de regras e regulamentos, na Tecelagem Amasa Whitney, sediada em Winchendon, Massachusetts, EUA, no ano de 1830:⁵⁹

“PRIMEIRO: a fábrica entrará em operação dez minutos antes do nascer do sol em todas as estações do ano. O portão será fechado dez minutos após o pôr-do-sol de 20 de março a 20 de setembro, e 30 minutos depois das 8 horas da noite de 20 de setembro a 20 de março. E nos sábados ao pôr-do-sol. SEGUNDO: será solicitado a cada pessoa contratada que esteja no local para o qual foi designada, na hora mencionada para que a fábrica comece a funcionar. TERCEIRO: as mãos não têm permissão para deixar a fábrica nas horas de trabalho sem consentimento do

⁵⁸ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 124. *Surveiller et punir*. 2006, p. 170.

⁵⁹ ADAMS, S. H. *Sunrise to sunset*. 1950, Fig. 2.

seu capataz. Caso façam isso, ficam passíveis de ter sua jornada prorrogada.

QUARTO: qualquer pessoa que, por negligência ou má conduta, causar dano ao maquinário, ou impedir o progresso do trabalho, fica passível de reparar o dano causado.

QUINTO: qualquer empregado contratado, não importando por quanto tempo, deve repor eventuais folgas para fazer jus ao salário estabelecido.

SEXTO: qualquer pessoa empregada por tempo indeterminado será solicitada a dar pelo menos, 4 semanas de aviso prévio de sua intenção de sair (exceto em caso de doença). Ou então pagará multa de 4 semanas de salário, salvo casos de acordo mútuo.

SÉTIMO: qualquer pessoa que se ausente por qualquer período de tempo deve obter permissão do capataz.

OITAVO: espera-se que todos aqueles que tiverem que sair para ausência de qualquer duração voltem no período de tempo previsto; no caso de não voltarem e não derem uma razão satisfatória, deverão pagar multa de 1 semana de trabalho ou menos, caso recomecem o trabalho. Caso não o façam, serão despedidos por justa causa.

NONO: nada pode impedir o progresso da fabricação durante as horas de trabalho, tais como conversas desnecessárias, leituras, comer frutas, devem ser evitado.

DÉCIMO: como temos sempre um capataz sensato, casos de dúvida seguirão sempre sua orientação.

DÉCIMO PRIMEIRO: não se permitirá fumar na fábrica, pois isso é considerado muito inseguro e está particularmente mencionado nas cláusulas de seguro.

DÉCIMO SEGUNDO: para conseguir avançar no trabalho, as mãos trabalhadoras seguirão os regulamentos acima, da mesma maneira como todos os demais empregados.

DÉCIMO TERCEIRO: fica entendido que o sino tocará cinco minutos antes que o portão seja levantado, para que todas as pessoas possam estar prontas a iniciar suas máquinas precisamente no tempo mencionado.

DÉCIMO QUARTO: todas as pessoas que causarem danos à maquinaria, quebrarem os vidros das janelas, deverão imediatamente informar o ocorrido ao capataz.

DÉCIMO QUINTO: as mãos tomarão café da manhã do primeiro dia de novembro até o último dia de março, antes de irem para o trabalho. Eles jantarão, de primeiro de maio até o fim de agosto, às cinco e meia da tarde; de 20 de setembro a 20 de março, entre o pôr-do-sol e a noite. Serão permitidos 25 minutos para o café da manhã, 30 minutos para o almoço e 25 minutos para o jantar. O portão será fechado até o novo reinício de trabalho.

DÉCIMO SEXTO: As mãos deixarão a fábrica, para que as portas possam ser fechadas, dentro de 10 minutos após o horário da saída”.

Quarenta anos separam os dois exemplos descritos. No primeiro exemplo, citado por Foucault, podemos observar as várias características do sistema disciplinar das fábricas: espaços amplos para acomodar centenas de operários; a distribuição no espaço, por série e por filas; o trabalho sincronizado e o controle da vigilância sobre o operário e a produção. Quase dois séculos separam a Tecelagem Amasa Whitney das atuais organizações empresariais, e o que percebemos é que, não obstante, algumas regras disciplinares caíram em desuso, outras ainda como a vigilância, a sanção e o controle do tempo e das atividades continuam vigentes e novas normas e regulamentos foram incluídos.

Seguem-se então, algumas mudanças ocorridas no processo do trabalho, do ponto de vista de alguns autores que se vinculam à própria área da Administração.

Edgar de Decca, professor do Departamento de História da UNICAMP, aponta que a passagem do sistema de trabalho das manufaturas para o sistema de fábrica “parece ter sido ditado por uma necessidade muito mais organizativa do que técnica, e essa nova organização teve como resultado, para o trabalhador, toda uma nova ordem de disciplina durante todo o transcorrer do processo de trabalho”.⁶⁰

⁶⁰ DECCA, E. S. *O Nascimento das Fábricas*, 2004, p. 25.

Analisando o surgimento das fábricas, Thompson⁶¹ aponta um

“aprofundamento maior do controle do tempo de trabalho por parte dos patrões, e a introdução de uma rígida disciplina no processo de trabalho...⁶². *In all these ways – by the division of labour; the supervision of labour; fines; bells and clocks; money incentives; preachings and schooling; the suppression of fairs and sports – new labour habits were formed, and a new time-discipline was imposed.*”⁶³

A passagem para o sistema fabril é concomitante ao nascimento do capitalismo, e as mudanças advindas disto tiveram um forte impacto nas relações de trabalho. Assim, De Decca, indaga em *O Nascimento das Fábricas*: “por que uma determinada forma de expressão do sistema de fábrica – aquela que se deu a partir da concentração de trabalhadores despossuídos e assalariados – se tornou vitoriosa ante a quaisquer outras?” e conclui que a resposta está “no desenvolvimento acelerado das bases técnicas que organizaram o processo de trabalho”,⁶⁴ mas enfatiza que “tais bases técnicas se tornaram importantes muito mais em função das necessidades de disciplina e controle do trabalho do que pela sua eficácia”,⁶⁵ porque “a tecnologia, embora apareça como índice de aumento de produtividade e como base material da acumulação capitalista, ela responde também aos imperativos de disciplinar, controlar hierarquicamente e não permitir ao trabalhador o controle do próprio processo de trabalho”.⁶⁶

A fim de ampliar idéias e informações sobre estas mudanças, recorramos aos estudos de Robert Srour, professor e sociólogo brasileiro. Para ele,

⁶¹ THOMPSON, E. P. *Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism*. 1967

⁶² DECCA, E. S. *O Nascimento das Fábricas*, 2004, p. 73.

⁶³ THOMPSON, E. P. *Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism*. 1967, p. 90.

⁶⁴ DECCA, E. S. *O Nascimento das Fábricas*, 2004, p. 67.

⁶⁵ Idem, *ibid*, p. 67.

⁶⁶ Idem, *ibid*, p. 68.

“a Revolução Industrial foi, antes de mais nada, uma revolução capitalista. Não foram as inovações técnicas que criaram o capitalismo, mas o capital, investido nas manufaturas da Idade Moderna, que levou à introdução da máquina-ferramenta, desenvolveu o sistema fabril, a aplicou a força motriz não-animal à produção.”⁶⁷

O sistema capitalista como modo de produção baseado no capital produtivo industrial se apóia em alguns princípios: a presença de capital em mãos de empresários dispostos a investir para produzir bens; a propriedade privada sobre os meios de produção; trabalhadores dispostos a vender sua força de trabalho, mediante o pagamento de um salário, para garantir sua subsistência; e a presença do Estado para garantir as leis do trabalho.

A acumulação do capital comercial em mãos dos burgueses que o converteram em capital produtivo só foi possível graças a vários processos que antecederam a Revolução Industrial: a espoliação das riquezas coloniais; o tráfico negreiro; o confisco dos bens da Igreja Católica; a expropriação dos camponeses que migraram para os grandes centros urbanos e a transformação da propriedade feudal em propriedade latifundiária.

Além do capital e dos desenvolvimentos técnicos, as transformações culturais conhecidas por Iluminismo – movimento filosófico que caracterizou o pensamento europeu do século XVIII e que valorizava a ciência e a crença no compromisso de transformação, levando à concepção da história como progresso, ou seja, como possibilidade de melhoria do ponto de vista do saber e dos modos de vida do homem – trouxe grandes contribuições para o advento da Revolução Industrial.

A Revolução Industrial, caracterizada pela substituição do uso da mão-de-obra por máquinas, foi o marco de uma nova era na história da

⁶⁷ SROUR, Robert H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. 1998, p. 13.

humanidade. Com início na Inglaterra, aos poucos, foi se disseminando por toda a Europa e outros continentes. Possibilitou o surgimento das indústrias, resultando no aumento da capacidade de produção, principalmente, nas indústrias metalúrgica, química e têxtil; no estímulo à concentração urbana da população, transformando o artesão em operário e o comerciante em empresário capitalista. Além disso, introduziu a operação complexa e a divisão qualitativa do trabalho, aperfeiçoou as ferramentas e economizou meios de produção por unidade de produto.

Assim como a Revolução Industrial transformou as relações de trabalho no final do século XVIII, a Revolução Digital – conhecida como a Terceira Revolução Industrial – ⁶⁸ e caracterizada pelas inovações da ciência e da tecnologia, pelo processo da globalização econômica e pelo novo modo de produção capitalista social, transformou as relações de trabalho do século XX.

Na Revolução Industrial, o trabalho é desqualificado ou semi-qualificado, dividido em tarefas, e o trabalhador é pago por tempo de serviço. A produção em massa de produtos padronizados absorve mão-de-obra do setor secundário. O controle central nas mãos dos gestores indica a tendência à verticalização das organizações e a prevalência do poder. ⁶⁹

Na Revolução Digital, o trabalho é qualificado, polivalente e pago por resultados. A produção de produtos personalizados é flexível, absorvendo mão-de-obra dos setores terciário e quaternário. O controle partilhado entre gestores e trabalhadores indica a tendência à horizontalização das organizações com prevalência do saber. ⁷⁰

Para Srour,

“nos processos de produção industrial prevalece, no geral, o trabalho braçal, repetitivo, fragmentado, alienante e desqualificado, tão bem representado

⁶⁸ SROUR, Robert H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. 1998, p. 5.

⁶⁹ Idem, *ibid*, p. 22.

⁷⁰ idem, *ibid*, p. 18.

pelas linhas de montagem. Em contrapartida, nos processos de produção digital, o tipo predominante de trabalho é mental e polivalente.”⁷¹

É, então, na Revolução Digital que o trabalhador, por meio do trabalho mental, re-inverte a ação sofrida com a revolução industrial: “os trabalhadores, responsáveis pela execução das atividades produtivas, retomam a ‘posse’ de seus instrumentos de trabalho, ou seja, recuperam a ‘apropriação real’, na linguagem de Marx.”⁷²

Entretanto, mais do que essa dicotomia entre trabalho braçal e trabalho intelectual, o que se vê nas relações de trabalho é a divisão entre a administração e a execução do trabalho.

“Os trabalhadores recebem ordens para realizar funções que consistem em manejar instrumentos de trabalho e em processar matérias-primas. Os gestores, por sua vez, concebem e controlam o processo técnico, planejam e organizam atividades, definem cronogramas e comandam grupos de operadores”.⁷³

Outro autor, Peter Drucker (1909-2005), administrador austríaco, radicado nos Estados Unidos, considerado o ‘pai da administração moderna’, organiza esse período histórico de transição em três fases. Na primeira fase, o conhecimento foi aplicado a ferramentas, processos e produtos: isso levou à Revolução Industrial. Na segunda fase, o conhecimento passou a ser aplicado ao trabalho: isso levou à Revolução da Produtividade, e; na última fase, que começou após a Segunda Guerra Mundial, o conhecimento é aplicado ao conhecimento em si: é a Revolução da Administração:

“Agora o conhecimento está se tornando rapidamente o único fator de produção, deixando de lado tanto o capital quanto a mão-de-obra. Pode ser prematuro (e

⁷¹ Idem, *ibid*, p. 6.

⁷² SROUR, Robert H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. 1998, p. 6

⁷³ Idem, *ibid*, p. 110.

certamente seria presunçoso) chamar nossa sociedade de 'sociedade do conhecimento'; até hoje temos apenas uma economia do conhecimento. Mas nossa sociedade certamente é pós-capitalista.⁷⁴

Atualmente, vê-se crescer a importância dada ao conhecimento, à informação, ou seja, ao trabalho intelectual e ao trabalhador de conhecimento, como o maior bem da empresa. Segundo Drucker, “todas as organizações agora costumam dizer ‘as pessoas são nosso maior ativo’⁷⁵.” E é justamente pensando na importância das pessoas nas organizações e nas relações entre trabalhadores e gestores dentro de uma organização de trabalho, que abordaremos, no próximo item, os modelos administrativos das organizações empresariais.

⁷⁴ DRUCKER, P. F. *O Melhor de Peter Drucker: O Homem*. 2001, p. 26.

⁷⁵ *Idem*, *ibid*, p. 48.

2. 2. Modelos administrativos das organizações empresariais: breve reconstituição histórica

As condições de trabalho do século XVIII não eram as melhores. Em geral, o ambiente das fábricas era péssimo: abafado, úmido, sujo e com pouca iluminação. As jornadas de trabalho eram de até 18 horas por dia, em ritmo constante e sem descanso, com salários irrisórios. O recrutamento dos trabalhadores era feito de modo coercitivo e violento. Mulheres e crianças também eram empregadas. Os trabalhadores, em sua maioria, viviam em moradias escuras, insalubres e superlotadas. O controle dos operários era feito num regime severo e autoritário e, em certos casos, maus-tratos e punição de toda espécie.⁷⁶ Medidas para enfrentar estas situações foram tomadas somente a partir do início do século XIX com a criação dos primeiros sindicatos, e, apenas no fim desse mesmo século, é que tais sindicatos foram legalizados, na Inglaterra, em 1871, e na França, em 1884.

Algumas décadas antes, em 1844, em Rochdale, um bairro da cidade de Manchester, na Inglaterra, foi criada, por tecelões, a primeira cooperativa chamada “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.”

Os tecelões de Rochdale buscavam uma alternativa econômica para atuarem no mercado frente ao sistema capitalista que os submetiam a preços abusivos, exploração da jornada de trabalho de mulheres e crianças e do desemprego crescente advindo da Revolução Industrial. Mas foi a própria Revolução Industrial que facilitou a organização dos operários,

⁷⁶ DECCA, E. S. e MENEGUELLO, C. *Fábricas e Homens. A revolução industrial e o cotidiano dos trabalhadores*. 1999, p. 38-39.

capacitando-os a usar o poder da ação coletiva para obter salários mais altos e melhoria das condições de trabalho. Essa cooperativa foi o marco inicial de uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social.

No início do século XIX, Robert Owen, co-proprietário e gerente de um cotonifício onde trabalhavam 2000 operários, em New Lanark, na Escócia, foi autor de uma série de práticas que beneficiaram a vida de seus operários. Entre elas, podemos citar: a idade mínima para o trabalho foi ampliada de cinco para dez anos; a jornada de trabalho foi reduzida de 14 para 10 horas; construiu casas para os operários; hortas comunitárias; escolas gratuitas para os filhos dos trabalhadores, onde as crianças recebiam além da educação formal, aulas de música e de dança;⁷⁷ implantou algumas práticas de caráter disciplinar, como a limpeza obrigatória do bairro residencial dos operários; multas para embriaguez em público e toque de recolher durante o inverno. Owen foi considerado o pai do movimento cooperativo, por esta experiência de administração humanista.

No mesmo período, a Fundação Soho, uma empresa construída na Inglaterra, para fabricar a máquina a vapor de James Watt, já apresentava os princípios administrativos que se tornariam universais até os dias de hoje: procedimentos padronizados de trabalho; especificações de peças e ferramentas; previsão de vendas e planejamento da produção; salários de incentivo; tempos padronizados; sociedade de socorros mútuos para os empregados; festas e bonificações de natal; contabilidade e auditoria.

Com a construção de ambientes específicos de trabalho, como as fábricas, surgiram também as primeiras idéias sobre como administrá-las. Mas de modo geral, nessa época, a administração não tinha, ainda, uma noção clara das suas funções e responsabilidades. A administração das

⁷⁷ DECCA, E. S. e MENEGUELLO, C. *Fábricas e Homens. A revolução industrial e o cotidiano dos trabalhadores*. 1999, p. 44-45.

fábricas era composta por capatazes ou supervisores, que tinham por função a vigilância dos operários, cuidando para que eles cumprissem a jornada de trabalho, não interrompessem a produção, não danificassem os equipamentos ou desviassem matéria-prima. Funções próprias da administração, como planejamento, organização e coordenação das operações, ainda não existiam.

No decorrer do processo, a preocupação com a eficiência da produção foi despertando o interesse pela administração das fábricas. A primeira escola de administração de empresas foi fundada em Paris, em 1820, por Perier, Laffitte, Pernaux e outros.

Abordemos, sinteticamente, algumas das principais teorias administrativas modernas.

As primeiras teorias administrativas modernas surgiram no início do século XX, com os trabalhos de Taylor e de Fayol. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi um dos principais criadores e participantes do Movimento da Administração Científica que fez parte da escola clássica de administração. A escola clássica de administração das organizações, que inclui a teoria de administração científica, era baseada, principalmente, no método quantitativo; na resolução de problemas administrativos, de planejamento, previsão, no cumprimento de metas, na execução precisa das tarefas e no controle sobre o comportamento dos funcionários, considerados como extensões do maquinário da empresa. Os princípios da administração científica ofereceram a base para o modo de se trabalhar, durante a primeira metade do século XX e, em muitas organizações, podemos encontrá-los até os dias atuais.

Os cinco princípios básicos da teoria da administração científica são: a transferência de toda a responsabilidade, da organização do trabalho, do trabalhador para o gerente (é a divisão entre a administração e a execução do trabalho); a utilização de métodos científicos de planejamento para determinar a forma mais eficiente de se fazer o trabalho; a seleção da

melhor pessoa para desempenhar o cargo especificado; o treinamento do trabalhador, para que ele faça o trabalho eficientemente; e, finalmente, a fiscalização do desempenho do trabalhador para assegurar que a tarefa seja executada por meio de procedimentos apropriados e que atinja os resultados adequados.⁷⁸

A teoria da administração científica se desenvolveu em três momentos. Na primeira fase: ataque ao problema dos salários; estudo sistemático do tempo; definição de tempos-padrão e sistema de administração de tarefas. Na segunda fase: ampliação de escopo da tarefa para a administração e definição de princípios de administração do trabalho. E na terceira fase: consolidação dos princípios; proposição de divisão de autoridade e responsabilidades dentro da empresa; distinção entre técnicas e princípios.

Em 1895, Taylor apresentou o que é considerado o primeiro trabalho da administração científica: *A piece-rate system* (um sistema de pagamento por peça). Neste trabalho, Taylor propõe um “estudo sistemático e científico do tempo”, com o objetivo de resolver o problema dos salários. Este estudo consistia em dividir cada tarefa em seus elementos básicos e, com a ajuda dos trabalhadores, cronometrará-las e registrá-las, para se descobrir, de maneira exata e científica, qual a velocidade máxima em que o trabalho poderia ser feito. Com o resultado deste estudo, foram, então, definidos tempos-padrão. Todo este procedimento era a base do sistema de administração de tarefas (*task-management*), que compreendia, ainda, a seleção dos trabalhadores e o pagamento de incentivos.

Mais tarde, este sistema de administração de tarefas formou a base do *Estudo de tempos e movimentos*, que consiste numa racionalização de tempos e movimentos para a execução das tarefas. Um dos exemplos dos métodos de Taylor foi a experiência, na qual demonstrou que a produtividade mais elevada resulta da minimização do esforço muscular, ou

⁷⁸ cf. MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1996, p. 32.

seja, a produtividade resulta da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço. Esta é uma das idéias fundamentais da administração científica.

O enfoque do planejamento de trabalho da administração científica é encontrado na linha de montagem de fábricas, empresas e escritórios. Podemos ver, como exemplo, as cadeias de *fast-food*, onde o trabalho é organizado nos mínimos detalhes, a partir do planejamento e da análise do processo de produção, utilizando-se dos procedimentos mais eficientes, com tarefas especializadas e funcionários treinados para desempenhá-las de maneira precisa.

Henry Fayol (1841-1925), considerado um importante teórico da escola clássica de administração, publicou em 1916 o livro *General and industrial management*. Segundo Fayol, a administração é a atividade mais importante em uma empresa, compreendendo cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Seus princípios foram amplamente difundidos e são aplicados até hoje nas organizações empresariais.

Assim como Taylor, Fayol propõe um modelo de administração hierarquizada, com concentração de poder, centralização das decisões, controle rígido da produção, ordem e disciplina para os empregados e um sistema de recompensa monetária.

Os princípios da administração de Fayol são: a especialização do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao interesse geral; remuneração do pessoal; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa e união do pessoal.

No princípio – especialização do trabalho – “a divisão do trabalho tem por finalidade produzir mais e melhor, com o mesmo esforço. O operário que faz, todos os dias, a mesma peça, e o chefe que trata, constantemente, dos mesmos negócios adquirem mais habilidade, mais

segurança e mais precisão e, conseqüentemente, aumentam de rendimento.”⁷⁹

Quanto à Autoridade e Responsabilidade, o autor considera que “a autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer. Não se concebe autoridade sem responsabilidade, isto é, sem a sanção que acompanha o exercício do poder”.⁸⁰

A disciplina, por sua vez, “consiste, essencialmente, na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos sinais exteriores de respeito demonstrados segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes.”⁸¹

Na unidade de comando temos que “para a execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um chefe.”⁸² Na unidade de direção, tem-se “um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam o mesmo objetivo”.⁸³

A subordinação do interesse individual ao interesse geral, por sua vez, é um princípio que “lembra que o interesse de um agente ou de um grupo de agentes não deve prevalecer sobre o interesse da empresa”.⁸⁴

A Remuneração do pessoal

“é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer, ao mesmo tempo, ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado. O patrão, no próprio interesse do negócio, deve cuidar da saúde, do vigor físico, da instrução, da moralidade e da estabilidade do seu pessoal.”⁸⁵

⁷⁹ FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. 1990, p. 44.

⁸⁰ Idem, *ibid*, p. 45.

⁸¹ Idem, *ibid*, p. 46.

⁸² Idem, *ibid*, p. 48.

⁸³ Idem, *ibid*, p. 49.

⁸⁴ Idem, *ibid*, p. 49.

⁸⁵ Idem, *ibid*, p. 50.

Já a centralização da autoridade deve estar, “até certo ponto, sempre presente, devendo variar para permitir a máxima utilização das capacidades do pessoal”.⁸⁶

Sobre a Hierarquia, observa-se que ela é constituída pela “série dos chefes, que vai da autoridade superior, aos agentes inferiores.”⁸⁷

Em relação à ordem,

“um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar (ordem material), e um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar (ordem social). Para que impere a ordem material é preciso que um lugar tenha sido reservado para cada objeto e que todo objeto esteja no lugar que foi designado, para a ordem social, que um lugar seja reservado a cada agente e que cada agente esteja no lugar que lhe foi destinado.”⁸⁸

Sobre a eqüidade observa-se que

“para que o pessoal seja estimulado a empregar no exercício de suas funções toda a boa vontade e devotamento de que é capaz, é preciso que sejam tratados com benevolência; e eqüidade resulta da combinação da benevolência com a justiça. A eqüidade exige em sua aplicação, muito bom senso, muita experiência e muita vontade.”⁸⁹

No que se refere à estabilidade do pessoal, Fayol considera que

“um agente precisa de tempo para iniciar em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem. Se ele for deslocado antes que sua iniciação termine, não terá tido tempo de prestar serviço apreciável e, se a mesma coisa se repetir indefinidamente, a função jamais será bem desempenhada.”⁹⁰

⁸⁶ MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1996, p. 28.

⁸⁷ FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. 1990, p. 57.

⁸⁸ Idem, *ibid*, p. 61.

⁸⁹ Idem, *ibid*, p. 61.

⁹⁰ Idem, *ibid*, p. 61.

Quanto à iniciativa, observa-se que

“conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é uma das mais vivas satisfações que o homem inteligente pode experimentar; é também um dos mais fortes estimuladores da atividade humana. Essa possibilidade de conceber e de executar é o que se chama de iniciativa. A liberdade de propor e de executar são, também, cada uma por si, elementos de iniciativa.”⁹¹

Quanto à união do pessoal, temos que “a harmonia e a união do pessoal de uma empresa são grande fonte de vitalidade para ela. É necessário, pois, realizar esforços para estabelecê-la.”⁹²

Os princípios acima descritos fazem parte do tipo de organização representada pelo organograma empresarial, com um padrão de cargos definidos e organizados hierarquicamente, por meio de linhas de comando e comunicação precisamente definidos. “Estes princípios são básicos, tanto à burocracia centralizada, quanto à forma modificada, encontrada na organização departamentalizada, e na qual as várias unidades são autorizadas a operar de maneira semi-autônoma, sob uma supervisão e controle mais gerais do que específicos, por parte daqueles que, em última análise, detêm a autoridade final.”⁹³

Henry Ford (1863-1947), industrial norte-americano, é outro nome associado à teoria e à prática da administração. Em 1903, criou a Ford Motor Company, e, em 1913, introduziu em sua fábrica a linha de montagem móvel para produção em massa, que é a fabricação de produtos indiferenciados em grande quantidade, resultando em peças padronizadas e intercambiáveis, produzidas por trabalhador especializado. Outra inovação de Ford foi a redução da jornada de trabalho e o aumento do salário de seus funcionários.

⁹¹ FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. 1990, p. 62.

⁹² Idem, *ibid*, p. 62.

⁹³ MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1996, p. 29.

A linha de montagem móvel é o processo no qual o produto se desloca ao longo de um percurso, enquanto os operadores ficam parados. Em 1914, a Ford adotou a linha de montagem móvel e mecanizada para a montagem do chassi, que passou a consumir 1 hora e 33 minutos de trabalho, em contraste com as 12 horas e 28 minutos gastas na montagem artesanal. O tempo médio do ciclo de produção foi reduzido para 1,19 minutos devido à imobilidade do trabalhador. A nova tecnologia também reduziu a necessidade de investimento de capital, aumentou a velocidade da produção e reduziu os custos. Como resultado, o aumento da produção reduziu o preço dos carros.

A divisão do trabalho gerou o trabalhador especializado, que se tornou o principal elemento das linhas de montagens móveis. Cargos como o de engenheiro industrial para o planejamento e controle da montagem; o de engenheiro de produção para o planejamento do processo de fabricação; o de supervisor para vigiar e controlar a produção; o de reparador para consertar os erros, e o de faxineiros para a limpeza do local, foram criados nas fábricas da Ford.

Além da linha de montagem para a produção em massa, da intercambialidade das peças e dos funcionários, da padronização de produtos e ferramentas, Ford também foi o criador de relações trabalhistas associadas à integração vertical e à centralização do poder.

O sistema de produção fordista que reduzia as tarefas realizadas por cada operário ao mínimo possível criou o funcionário intercambiável, isto é, facilmente substituível. Qualquer pessoa podia ser transformada em operário com poucos minutos de treinamento. Isso fez com que o quadro de funcionários aumentasse de forma não muito criteriosa, o que acabou causando alguns problemas como interrupções na produção, deterioração da qualidade, absenteísmo, doenças, etc. Dessa forma, pressionado por manifestações sociais e sindicatos, Ford criou diversas formas de incentivo para os seus funcionários como a redução da jornada de trabalho para 8 horas e o aumento do salário para 5 dólares por dia.

A atuação de Ford nas relações trabalhistas se deu por meio de dois sistemas: o da recompensa por vários incentivos como programas de educação e bem-estar, e o da repressão através das pressões que exercia sobre os sindicatos, com o intuito de manter os trabalhadores sob controle.

Um retrato claro do fordismo – termo que se generalizou na linguagem sociológica a partir da concepção de Antonio Gramsci em *Americanismo e Fordismo*⁹⁴, e suas implicações na vida do trabalhador ‘moderno’, assim como, das relações trabalhistas dessa época – pode ser visto no filme *Modern Times* (1936) de Charles Chaplin (1889-1977).

Este diretor faz naquele filme uma crítica ao sistema de produção em massa e ao capitalismo; aborda os problemas advindos do episódio da grande depressão nos EUA, como o fechamento das fábricas, o desemprego, a fome, a atuação dos sindicatos, as passeatas, as greves, etc. No filme, podemos ver, também, o controle totalitário do sistema capitalista nos comandos dados pelo chefe, por meio da tela virtual e na figura do capataz musculoso que maneja as alavancas do sistema das máquinas e impunha uma vigilância rígida sobre os operários-massa.

Em *Modern Times*, podemos ver as características tayloristas utilizadas por Henry Ford, como a separação entre trabalho de concepção e trabalho de execução e as inovações do sistema fordista: a linha de montagem móvel e produção em massa de produtos padronizados, além do típico operário sem muita formação e com pouco treinamento, como é o caso do personagem de Chaplin, *The tramp*.

Em sua análise sobre organizações, Gareth Morgan, utilizando-se de metáforas, vê as organizações da administração científica e da escola clássica de administração planejadas e operadas de maneira mecânica,

⁹⁴ ALVES, G. *Tempos Modernos – Uma Análise do Filme*, In Trabalho e Cinema O Mundo do Trabalho Através do Cinema. São Paulo: Praxis, 2006

eficiente, confiável e previsível como uma máquina.⁹⁵ Essas organizações são chamadas de burocracia – termo ligado ao sociólogo Max Weber – cujo estudo concluiu que a burocracia rotiniza os processos de administração, exatamente, como uma máquina.

No século XX, a partir da década de 50, houve uma ruptura com o fordismo e com a visão mecanicista das organizações empresariais. A idéia que possibilitou essa ruptura foi o *toyotismo*, termo cuja origem vem da Toyota Motor, empresa fundada em 1933, no Japão. O termo toyotismo está relacionado à automação, informatização, alta qualificação técnica dos operários, responsabilização da equipe de execução pelo controle da qualidade da produção e preocupação com as necessidades do consumidor. Foi essa revolução da qualidade que projetou o Japão como um exemplo mundial, a partir da década 80.

Após a segunda metade do século XX, houve a preocupação com o ambiente e o comportamento humano na organização, que começou a ser vista como um sistema complexo. A abordagem das relações humanas, no pensamento gerencial, nasceu a partir do debate sobre a importância da satisfação humana e do desenvolvimento pessoal no trabalho.

A partir da década de 60, o reconhecimento da importância do ambiente permitiu que as organizações comesçassem a ser vistas como sistemas abertos. A Teoria Contingencial define que as “organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais”; Para ela,

“a administração deve estar preocupada acima de tudo em atingir ‘boas’ medidas. Assim, diferentes enfoques em administração devem ser necessários para desempenhar diferentes atividades dentro da

⁹⁵ cf. MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1996, p. 29.

mesma organização e, tipos bem diferentes ou 'espécies' de organização são necessários em diferentes tipos de ambientes.”⁹⁶

Para estas abordagens, acima descritas, que enfocam a adaptação da organização ao ambiente, Gareth Morgan, usa a metáfora do organismo para a organização, comparando-a a um organismo vivo “na qual as distinções e relações entre *moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia* são colocadas em paralelo com aquelas entre *indivíduos, grupos, organizações, populações de organizações* e a sua *ecologia social*.”⁹⁷

A partir daí, surgiram teorias estruturalistas com enfoque comportamental e pensamento sistêmico, além da administração estratégica e participativa que, hoje, fazem parte dos novos paradigmas da administração. A palavra-chave da estrutura estratégica é a *qualidade total* e, para tanto, ela exige uma potência ilimitada da empresa e indivíduos que sejam grandes decisores, grandes comunicadores e grandes persuasores, além da participação ativa de todos.

O planejamento foi substituído pela estratégia. Esta é, pois, a nova concepção administrativa. Segundo o professor e escritor Eugene Enriquez, “a estrutura estratégica é uma mistura sutil do modelo japonês, que privilegia os esforços coletivos e não reconhece o indivíduo senão como membro de um grupo do qual aceita as normas, (...) e do modelo americano, que privilegia o esforço individual e o sucesso pessoal.”⁹⁸

As palavras-chave do novo paradigma da administração são: crise; instabilidade; competição mundial; participação horizontal, descentralizada, formadora e orientadora; responsabilidade de todos; processos integrados; flexibilidade; polivalência; equipe; autocontrole;

⁹⁶ MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1996, p. 53.

⁹⁷ MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1996, p. 43.

⁹⁸ ENRIQUEZ, E. “O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica”. In MOTTA, Fernando P. (org). *Vida Psíquica e Organização*. 2002, p. 28.

competência; iniciativa; ação, pró-ação; raciocínio; atenção total ao cliente; aprendizagem; formação contínua; comunicação e coletivismo.

Atualmente, o processo de globalização exige uma nova estrutura organizacional, pois o ambiente empresarial é totalmente diferente do que foi no passado. Diante da internacionalização dos mercados, da curta durabilidade dos produtos, da crescente importância do *marketing* e da natureza mutável do trabalho, coloca-se uma série de exigências inteiramente novas para o administrador.

José Pastore, sociólogo, especialista em relações do trabalho e desenvolvimento institucional, expõe, da seguinte maneira, a questão examinada no 12º. Congresso Mundial de Relações do Trabalho:

“para onde vai o mundo do trabalho? A conclusão é que o mundo organizacional também passa por uma transformação sem volta. Aponta que as novas tecnologias e os novos métodos de produzir e vender provocaram mudanças profundas nos velhos paradigmas do emprego fixo, da proteção social e das relações de trabalho.”⁹⁹

Este é o cenário da nova sociedade. A crise nas instituições, a utilização de novas tecnologias de informação, a globalização do mercado, a terceirização dos serviços e o aumento do trabalho informal. Segundo Pastore, o modelo tradicional de empresa, com um diretor no topo, gerentes e supervisores no meio e trabalhadores braçais na base, está saindo de moda. Agora “as relações de trabalho ficaram mais livres, menos coletivas, mais erráticas e menos controláveis”¹⁰⁰

Pastore ainda observa que

“os seres humanos acostumados à estabilidade do emprego fixo, em uma só empresa, onde construíam as suas carreiras até se aposentarem, estão sendo

⁹⁹PASTORE J. *Mudanças no Modo de Trabalhar*. In: A Evolução do Trabalho Humano. 2001, p. 87-88.

¹⁰⁰ Idem, *ibid*, p. 88.

desafiados a fazer profunda reformulação mental para poder viver num mundo onde o trabalho é realizado nos mais variados nichos, em organizações que se unem e desunem a cada momento, que seguem ventos incontrolláveis e sem destino certo.”¹⁰¹

Em outro artigo, José Pastore comenta que “no passado, o desenvolvimento dependeu dos ativos físicos – prédios, fábricas e máquinas. Atualmente, depende dos ativos humanos – conhecimento, relacionamento e instituições¹⁰².” Por conta disso, cita o livro *The Fourth Awakening*, de autoria de Robert W. Fogel, que explica porque os países desenvolvidos se desenvolveram. O motivo: investimento no ativo humano. Esse tipo de investimento leva tempo, pois implica formação e educação, além de disciplina, de estudo, zelo pelo trabalho e curiosidade para continuar aprendendo sempre. E diz, ainda, que, não basta apenas o preparo intelectual e a formação específica, é preciso que o trabalhador faça seu trabalho com gosto e não apenas por obrigação.¹⁰³

Segundo Marisa Eboli, doutora em Administração pela FEA / USP,

“exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao auto desenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental”.¹⁰⁴

Em face dos novos eventos que estão acontecendo com incrível velocidade, com o encolhimento do *mundo do emprego* e da expansão do *mundo do trabalho*, urge que se façam mudanças nas

¹⁰¹ PASTORE, J. *Mudanças no Modo de Trabalhar*. In: A Evolução do Trabalho Humano. 2001, p. 89.

¹⁰² Idem, *ibid.*, 2001, p. 171.

¹⁰³ Idem, *ibid.*, 2001, p. 171.

¹⁰⁴ EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades*. 2004, p. 37.

organizações do trabalho. “O novo trabalho está requerendo novas instituições”¹⁰⁵.

Assim nota-se que as organizações de trabalho estão buscando novos modelos administrativos que satisfaçam as necessidades atuais, originadas pelas mudanças no mundo dos negócios e na sociedade.

No próximo capítulo, trataremos da disciplina nas atuais organizações empresariais, abordando os modelos de práticas administrativas de gestão de pessoas e as relações de força que a compõem.

¹⁰⁵ PASTORE, J. *O Novo Mundo do Trabalho*. In: *A Evolução do Trabalho Humano*. 2001, p. 16.

3. A DISCIPLINA COMO DISPOSITIVO DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.

3.1. As organizações e o poder

As organizações exercem uma forte influência em nossas vidas. Transitamos por vários tipos de organizações, desde o nascimento até a morte. Nas múltiplas situações – a maternidade, a escola, o trabalho, a saúde, o lazer, as finanças – há sempre uma instituição ou uma organização em nossas vidas.

As organizações são formadas por um grupo ou conjunto de pessoas que se unem com um objetivo comum. As organizações empresariais agrupam pessoas com o objetivo comum do trabalho. As organizações de trabalho, como meio de realizar o trabalho produtivo e a criação de valores econômicos, e estão entre as instituições atuais mais importantes da sociedade e, ao contrário das comunidades, sociedades ou famílias, são, propositalmente, concebidas e sempre especializadas. As organizações de trabalho dependem da observância a normas e procedimentos, por parte de seus funcionários, para que possam existir.

A palavra organização tem suas raízes etimológicas no grego, *organon*, que significa ferramenta ou instrumento para o pensamento

correto.¹⁰⁶ Para Drucker, autor de vários livros sobre administração e análises da economia e da sociedade, “uma organização é definida por sua tarefa. [...] Uma organização é uma ferramenta. E como qualquer outra, quanto mais especializada for, maior sua capacidade de desempenhar sua tarefa.”¹⁰⁷ O termo ‘organização’, no sentido de organização empresarial ou empresa, é recente:

“ninguém nos Estados Unidos – ou em qualquer outro lugar – falou de ‘organizações’ até depois da Segunda Guerra Mundial. *The Concise Oxford Dictionary* nem mesmo listava o termo ‘organization’ em seu significado atual na edição de 1950. Foi o surgimento da administração, desde a Segunda Guerra mundial, o que eu chamo de ‘Revolução da Administração’, que nos permitiu ver que a organização é separada e distinta das outras instituições da sociedade”.¹⁰⁸

Richard Daft, professor de Administração, da Vanderbilt University, e consultor na área de administração estratégica, define organizações como “entidades sociais que são dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados, coordenados e ligadas ao ambiente externo.”¹⁰⁹ Segundo Daft, o principal elemento das organizações são as pessoas e seus relacionamentos. “Uma organização existe quando as pessoas interagem para realizar funções essenciais que auxiliam a alcançar metas”.¹¹⁰

Para Robert Henry Srour,

-“as organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço [...] e formam assim um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais”.¹¹¹

¹⁰⁶ Cf *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*.2001,p.2079

¹⁰⁷ DRUCKER, P. F. *O Melhor de Peter Drucker: O Homem*. 2001, p. 47

¹⁰⁸ Idem, *ibid.*

¹⁰⁹ DAFT, R. L. *Organizações: Teoria e Projetos*. 2002, p. 11.

¹¹⁰ Idem, *ibid.*

¹¹¹ SROUR, Robert H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. 1998, p. 107-109.

Gareth Morgan, conhecido por suas contribuições em pesquisa social, professor de Ciência da Administração na Universidade de York, em Toronto, autor conceituado da área organizacional, analisa as organizações empresariais, usando a noção de metáfora, comparando as organizações com máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e finalmente, como instrumentos de dominação.¹¹²

Morgan, em suas análises sobre as organizações, muito contribuiu para uma melhor compreensão da vida das organizações e das teorias administrativas a elas aplicadas. A metáfora do cérebro para a organização corresponde à idéia de que a organização precisa de gestores que desempenhem o papel de um cérebro na organização, que sejam a inteligência organizacional, capazes de pensar, refletir, tomar decisões, planejar, processar informações, controlar e integrar a atividade organizacional.

A organização vista como cultura é outra metáfora de Morgan. Para ele, “a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade.”¹¹³ A cultura é o conjunto de valores, crenças, ritos e normas, ou seja, idéias, símbolos e conhecimentos encontrados em toda sociedade. A metáfora da organização como cultura “ajuda a reinterpretar a natureza e o significado das relações da organização com o ambiente”,¹¹⁴ facilitando a mudança organizacional. Para Morgan, as mudanças organizacionais ocorrem paralelas às mudanças da sociedade. Nesta metáfora, as organizações são vistas como fluxo e transformação da vida social.

¹¹² Cf. MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1996. 16-20

¹¹³ Idem, *ibid*, p. 116.

¹¹⁴ Idem, *ibid*, p. 141.

Para Morgan, é possível compreender as organizações como sistemas de governo baseados em vários princípios políticos que legitimam regras e normas que dirigem a vida organizacional.

“Ao reconhecer que a organização é intrinsecamente política, no sentido de que devem ser encontradas formas de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes, muito pode ser aprendido sobre os problemas e a legitimidade da administração como um processo de governo e sobre a relação entre organização e sociedade.”¹¹⁵

É, sob este último aspecto, isto é, segundo as relações políticas de interesses, conflitos e poder nas organizações empresariais, que iremos tratar da questão do poder, e nela, a das relações de forças à luz do pensamento de Michel Foucault. De modo geral, de acordo com Foucault, “para analisar as relações de poder, só dispomos de dois modelos: o que o Direito nos propõe (poder como lei, proibição, instituição) e o modelo guerreiro ou estratégico em termos de relações de forças”.¹¹⁶ Depois de dizer que o modelo é ‘inadequado’ e que o estratégico ‘fica nas palavras’, afirma: “penso que seria necessário tentar aprimorar esta análise das relações de forças”.¹¹⁷

Na direção de tentar aprimorar a análise do poder como relações de forças, recorreremos, previa e inicialmente, a estudos de alguns autores que – no campo da administração empresarial – têm procurado compreender o significado do poder nas organizações empresariais, fora da esfera do modelo jurídico.

Gareth Morgan aponta para o fato de que

“a maior parte dos teóricos em organização tende a assumir como ponto de partida, a definição de poder, dada pelo cientista político americano Robert Dahl,

¹¹⁵ MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1996, p. 146.

¹¹⁶ FOUCAULT, M. “Não ao Sexo Rei” In: *Microfísica do Poder*. 2001, p. 241.

¹¹⁷ Idem, *ibid.* p. 241.

sugerindo que o poder envolva habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita”.¹¹⁸

É ainda Morgan quem, usando a metáfora da dominação, diz: “as organizações têm sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros”.¹¹⁹

Morgan também faz ver que a questão do poder nas organizações e, portanto, da dominação, foi foco de estudo de Max Weber, que identificou três tipos de dominação social que podem se tornar formas de autoridade ou de poder: dominação carismática, dominação tradicional e dominação racional-legal. A dominação carismática é exercida pela influência de um líder carismático que possui qualidades e virtudes e legitimada pela confiança que o liderado deposita no líder. A dominação tradicional é aquela que se exerce pela tradição, pelo costume, pelo *status* adquirido. A dominação racional-legal é o poder legitimado por leis, regras, regulamentos e procedimentos.¹²⁰

Para Stephen Robbins, professor da Universidade do Arizona, EUA, o poder exercido nas organizações se classifica em cinco categorias: legitimidade, coerção, recompensa, talento e referência.¹²¹ O poder legítimo é assim chamado, porque aquele que o detém está situado numa hierarquia que o legitima. O poder coercitivo é o controle dos outros, baseado no medo: o empregado acata as ordens do superior que detém o poder porque tem medo das conseqüências negativas, como perder o emprego, o *status* adquirido, os benefícios indiretos etc. A ameaça de processo, por parte de um empregado que sofreu uma injustiça, funciona como uma restrição ao poder legítimo e é referida como *poder subordinado*. O poder de recompensa é oposto ao poder coercitivo; com ele, as ordens são cumpridas

¹¹⁸ MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1996, p. 163.

¹¹⁹ Idem, *ibid*, p. 281.

¹²⁰ Cf. MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1996, p. 283.

¹²¹ Cf. ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 2004, p. 343.

porque se espera uma recompensa, ou seja, algo em troca. Para que o poder coercitivo seja eficaz, o empregado deve temer a punição e dar importância ao fato de ser um membro da empresa. O poder do talento, ou poder de perícia, é a capacidade de influenciar os outros em decorrência da habilidade ou conhecimento específico de quem o detém. E, por fim, o poder de referência é a habilidade de influenciar os outros, originado dos traços e características pessoais desejáveis, é a admiração pelo outro e do desejo de se parecer com ele. O poder de referência é um ponto de partida para que alguém seja reconhecido como uma pessoa carismática. Este poder é baseado no desejo que as pessoas têm de serem guiadas por um indivíduo carismático ou de se identificar com ele. Temos como exemplo os grandes líderes humanitários ou mesmo ainda os tiranos.

Na definição de Andrew Dubrin, o poder nas organizações “é o potencial, ou a habilidade, de influenciar decisões e controlar recursos”.¹²²

Podemos ver, portanto, que, enquanto alguns teóricos das organizações empresariais vêem o poder como um recurso, como algo que se possuem, outros vêem o poder como uma relação social baseada na influência sobre alguma coisa ou alguém. Mas, em meio a essas diferenças de pontos de vista, eles têm em comum uma visão do poder que não cabe na compreensão do poder estritamente em concordância com o modelo jurídico. Sem pretender igualar os ângulos de análise ou descaracterizar as diferenças de perspectivas, podemos dizer, contudo, que, também em Foucault, o modelo jurídico não é o mais adequado para a descrição do poder.

Para Foucault, o poder é uma relação de forças que se dá em cadeia, em circulação e em todas as relações humanas.

“Devemos tomar o poder como um fenômeno de dominação maciço e homogêneo – dominação de uns indivíduos sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras -; (devemos) ter

¹²² DUBRIN, A. J., *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 2003, p. 302.

bem em mente que o poder 'não é algo que se partilhe entre aqueles que o têm e que o detêm exclusivamente, e aqueles que não o têm e que são submetidos a ele. O poder, acho eu, deve ser analisado como uma coisa que circula, ou melhor, como uma coisa que só funciona em cadeia.'"¹²³

Assim, em cadeia, em circulação e em todas as relações humanas, o poder, como relações de forças, também se dá e pode ser descrito nas organizações empresariais.

¹²³ FOUCAULT, M. *Em defesa da Sociedade*. 2002, p. 34-35. *Il Faut Défendre la société*. Cours au Collège de France, 1976. 1997, p. 27.

3.1. A disciplina nas atuais organizações empresariais

3.2. 1. Retomando Foucault

Pretendemos, aqui, analisar como o pensamento de Foucault sobre o poder e as disciplinas ajuda a entender os mecanismos de controle existentes nas atuais organizações empresariais.

Para analisarmos a disciplina nas organizações empresariais, lembremo-nos de que o poder que atua nas relações de forças é exercido mediante vários dispositivos disciplinares que se compõem de técnicas com suas respectivas funções e de instrumentos específicos. Resumidamente, as técnicas, com suas funções, são as seguintes: *distribuição dos indivíduos no espaço, controle do tempo e das atividades, organização das gêneses e composição das forças*. E os instrumentos: *vigilância hierárquica, sanção normalizadora e exame*.¹²⁴

Com a disciplina e seus dispositivos, aparece o poder da norma, poder que 'padroniza', mas também introduz uma 'diferenciação' entre os indivíduos, atestada nas empresas por meio dos inúmeros cargos, funções, posições e níveis.

Sem pretendermos abordar separadamente cada uma daquelas técnicas e daqueles instrumentos já descritos, que compõem os dispositivos disciplinares, mostraremos que eles podem ser identificados ou reconhecidos nas atuais organizações empresariais.

¹²⁴ Veja-se a descrição destas técnicas e funções em nosso item 1.3.1., p. 17-20. E a descrição destes instrumentos em nosso item 1.3.2., p. 21-24.

O *controle do espaço*, por exemplo, é feito por meio do enclausuramento e do quadriculamento. Os espaços fechados comportam “cada indivíduo no seu lugar; e em cada lugar um indivíduo.”¹²⁵ O espaço recortado pela tática da disciplina tende a se dividir em tantas partes quantos são os indivíduos, os corpos. A disciplina procede, assim, para conhecer, vigiar, utilizar. Este procedimento visa controlar presenças e ausências, rigorosamente, e vigiar os comportamentos de cada um, a todo instante.

Nas grandes empresas, um fato determinante para esta *vigilância* foi a mudança no *layout* interno. No início da década de 90, com o *boom* do que foi denominado de reengenharia¹²⁶, já se havia pensado que uma maior produtividade e, conseqüentemente, um maior controle, poderia ocorrer se todos trabalhassem juntos em um mesmo espaço, dividido por áreas ou setores. Houve, portanto, o que ficou conhecido como a ‘queda das paredes’. Este modelo foi seguido por várias empresas durante um curto período, mas, em muitas corporações, foi um fracasso. Optou-se, então, pelo ‘rebaixamento das baias’ e por salas envidraçadas para os cargos mais elevados, de onde seus ocupantes pudessem vigiar seus subalternos. O modelo arquitetural deste dispositivo é, de certa maneira, uma modalidade do *Panóptico* de Bentham. Procedimentos arquiteturais fazem parte das táticas disciplinares. Dois elementos, aqui, se entrecruzam: vigilância e utilidade.

O *controle do tempo e das atividades* é feito por métodos de vigilância, tais como: o cartão de ponto (atualmente substituído pelo ponto eletrônico, mas que tem a mesma conotação, com eficácia superior); os crachás de identificação (diferenciados, demarcando o ‘nível’ de cada um); os uniformes distintos para cada setor; nas câmeras em pontos estratégicos (dependendo do estabelecimento, com múltiplas funções, controlar visitantes

¹²⁵ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 123. *Surveiller et punir*, 2006, p. 168.

¹²⁶ Mudança que envolve um repensar radical da forma como a organização gere o seu negócio, incluindo a pertinência ou não de algumas das suas atividades. Michael Hammer, ex-professor do MIT, é considerado o autor desta teoria inovadora e radical. Referiu-se pela primeira vez ao tema no artigo publicado em 1990 pela Harvard Business Review.

e clientes, e vigiar o empregado); e o olhar vigilante dos patrões, chefes, subchefes, supervisores e colegas.

A vigilância contínua é garantida pelo uso de métodos que permitem a automática mensuração e classificação dos indivíduos. Além disso, são utilizadas técnicas de *exame*, instrumento de saber da disciplina, que permite conhecer o funcionário: seus dados pessoais, sua formação, suas competências e habilidades, sua personalidade, sua saúde. O exame é utilizado nas empresas, inicialmente, sob a forma de entrevistas de contratação, testes de personalidade, testes psicológicos, na auto-avaliação por meio de depoimentos pessoais e na avaliação de desempenho.

Nas empresas, antes mesmo do funcionário ser contratado, ele é examinado por meio do *curriculum vitae* (enviado por uma consultoria especializada ou pelo próprio candidato); da pesquisa realizada em empregadores anteriores; das entrevistas individuais; dos testes psicotécnicos e de personalidade; dos exames médicos, por meio da observação do candidato em seu cotidiano e seu comportamento social; através da entrevista com a família e buscando outras conexões que este candidato possa ter em algumas comunidades virtuais e *sites* de relacionamento.

Após o *processo seletivo* ser concluído e o candidato ser contratado, o processo do exame continua por meio das avaliações seqüenciais. Em algumas grandes empresas, uma nova prática vem sendo utilizada para cargos de liderança, denominada 'avaliação 360 graus', pelo fato de ser feita por pares, colegas, subordinados, superiores, clientes internos e, em alguns casos, por clientes externos. Para determinadas funções, há, também, avaliações mensais. Para cargos mais altos, existem avaliações semestrais e anuais, que podem ser feitas pelo superior imediato, paralelamente à auto-avaliação, sendo que, normalmente, será soberana a avaliação do superior imediato.

Durante todo esse processo, desde sua candidatura, e daí por diante, o funcionário é vigiado pelos superiores, por seus colegas, pelas câmeras. Caso infrinja alguma regra, sofre alguma *sanção*. Toda essa forma de vigilância disciplinar é feita por meio do *controle do espaço* (o confinamento), *do tempo* (os horários, as rígidas metas a serem cumpridas, as normas a serem obedecidas), e *das atividades* (a produção).

3. 2. 2. A disciplina e as novas tecnologias

A tecnologia utilizada nas organizações empresariais modernas também tem servido como instrumento de poder, mediante ao aumento das habilidades do homem em controlar e impor-se sobre o ambiente corporativo. Um dos exemplos disso é o uso dos recursos da *Tecnologia de Informação*, que se transformou, nos últimos anos, em uma das premissas básicas da qualidade e eficiência da gestão, pois no mundo contemporâneo a celeridade se materializa em produtividade e lucro. Fundamentadas nessas premissas, com o objetivo de agilizar processos e flexibilizar a comunicação, as empresas oferecem ferramentas eletrônicas aos seus empregados, tais como computadores, acesso à *Internet* e contas de *e-mail*.

Mas, segundo alguns estudos¹²⁷, a utilização de tais recursos é freqüentemente desvirtuada, expondo o empregador a inúmeros riscos legais, tais como o envio, pelo empregado, de mensagens pornográficas, violentas, caluniosas, contendo vírus e capazes de

¹²⁷ Estudos divulgados nos EUA mostram que, no ambiente de trabalho com acesso a Internet, 87% das pessoas usam o correio eletrônico para assuntos não relacionados ao seu trabalho, 21% dos empregados divertem-se com jogos e piadas, 16% planejam viagens, 10% mandam dados pessoais e procuram outros empregos, 3% conversam em sites de bate-papo, 2% visitam sites pornográficos. Fonte: Revista Management 2000.

fundamentar processos por danos morais ao denegrir a imagem do empregador, além do conseqüente prejuízo causado pela perda da produtividade e pela lentidão da rede.

A adoção de uma política de monitoramento do *e-mail* corporativo e de fiscalização da *Internet* encontra, inclusive, suporte legal no princípio da proteção da propriedade privada, previsto na Constituição Federal Brasileira, e no poder diretivo do empregador, apontado no artigo 2º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Além disso, o novo Código Civil, em seu artigo 932, inciso III, não deixa dúvidas quanto à responsabilidade objetiva do empregador de reparar os danos que o empregado venha a causar no exercício de suas atividades profissionais, o que reforça a necessidade que a empresa tem de controlar o uso que seus empregados fazem dos meios de produção.

Para as empresas, o *e-mail* corporativo, utilizado pelo empregado, deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho adquirida para a consecução dos negócios da empresa, e não um instrumento para a comunicação privada. Quem realiza a comunicação pelo *e-mail* corporativo é, em qualquer circunstância, a empresa e não o empregado. Portanto, o monitoramento do uso do *e-mail* corporativo não difere dos demais controles realizados pela empresa, e tem a finalidade de assegurar o uso adequado deste recurso.¹²⁸

“As organizações conseguem atingir suas finalidades e manter a disciplina e a coesão internas através de controles variados e concomitantes – as contribuições materiais, as coerções físicas e as sanções morais”.¹²⁹

¹²⁸ Uma notícia publicada em *O Estado de São Paulo*, 13 de novembro de 1999, pág. B-11, comprova que nos EUA é comum as empresas contratarem profissionais especializados para “monitorar o uso da Internet e o correio eletrônico de todos os funcionários, do almoxarifado aos escritórios dos executivos.” O *software* utilizado por esses espiões alerta com precisão quando o empregado visita todo tipo de site: de compras, classificados, negociação de ações, pornografia e jogos.

¹²⁹ SROUR, Robert H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. 1998, p. 142.

O objetivo do poder disciplinar subentende, portanto, adestrar, treinar, examinar, vigiar, normalizar, sancionar, coibir e, conseqüentemente, punir ou recompensar. Esse exercício constitui um elemento de duplo processo: mérito e punição. Metas atingidas, melhores desempenhos, bom comportamento e bons relacionamentos nas empresas, significam funcionários laureados, enquanto metas não cumpridas significam punição, perseguição, rebaixamento e, muitas vezes, demissão.

“Na organização taylorista, a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios. A relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre concepção do trabalho e sua realização. À cúpula administrativa cabia a responsabilidade de analisar, interpretar e prospectar o ambiente dos negócios e criar normas, manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos na empresa.”¹³⁰

A abordagem de controle usada até hoje nas organizações é baseada no poder da hierarquia, também chamada de ‘comando e controle’. Ou seja, a fórmula para o controle é o incentivo para estimular o cumprimento das normas e a punição para desestimular o não cumprimento delas. Esses incentivos, assim como as punições, ajudam a moldar o comportamento do funcionário na empresa.

Em muitas empresas, porém, onde o trabalho é produto da atividade mental e do raciocínio, as formas de controle e disciplina não incidem mais sobre o corpo do trabalhador, ou sobre a sua capacidade de realizar gestos com regularidade e rapidez, mas sobre a sua estrutura psíquica, ou seja, sobre sua mente, suas emoções e sentimentos.

Podemos ver, portanto, que as políticas de gestão administrativas instrumentalizam métodos de poder disciplinar que são incorporados por práticas de gestão de pessoas, como recrutamento e

¹³⁰ EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. 2004, p. 37.

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 material ou psicológica.

3. 2. 3. A disciplina e auto-regulação

Em função do aprimoramento da disciplina e da estratégia, para conquistar a adesão às normas e a interiorização das regras de uma empresa pelos seus funcionários, dois pesquisadores, Steven Blader, professor do Departamento de Administração de Empresas da NYU Stern, e Tom Tyler, professor do Departamento de Psicologia da New York University, formularam a abordagem da chamada auto-regulação (conforme artigo publicado sobre sua pesquisa).¹³¹

Neste artigo, os autores falam desta abordagem, com base em pesquisas psicossociais, defendendo que a auto-regulação pode ser o melhor meio para se obter, não só a colaboração dos funcionários, mas também o compromisso para com a empresa. Desse modo, em vez de utilizar incentivos ou punições, o segredo para esse compromisso está na criação de empresas capazes de fazer com que seus funcionários desejem seguir as regras. Trata-se de ativar um desejo intrínseco de agir deste modo.

Nas avaliações das pesquisas acima citadas, encontra-se que, quando os funcionários percebem uma congruência entre seus valores e os valores da empresa, há uma motivação natural para seguir as suas

¹³¹ HSM Management. Ano 9. no.53 Vol. 6 - novembro-dezembro 2005.

regras, e reconhecem a competência e a legitimidade do poder atribuído às pessoas que ocupam cargos acima na hierarquia da empresa.

A conclusão da pesquisa confirma que, com a abordagem da auto-regulação, as pessoas acatam mais as normas e a desobediência é desestimulada. Além do que, prova ser mais eficaz e mais eficiente do que os mecanismos de 'comando e controle', porque os funcionários assumem a responsabilidade de seguir as regras por conta própria. Assim, a disciplina deixa de ser coercitiva 'de fora para dentro' e passa a ser 'auto-induzida', pois, como controlar o incontrolável como a criatividade, a autonomia e a iniciativa alheias senão por meio de uma indução ao auto-controle?

A idéia de que é preciso fomentar no indivíduo a auto-regulação parece ter duas preocupações; por um lado, a preocupação com a liberdade, pois o maior valor das organizações está nas idéias e nas pessoas e, por isso, ressurgem a preocupação com uma liberdade mais ampla para os funcionários; e, por outro lado, a necessidade da empresa ter um controle sobre como o funcionário pode lhe ser útil, a fim de que possa efetivamente se engajar na organização, porque a auto-regulação só é possível quando

“reflete a crença do empregado na missão e objetivos da empresa, sua vontade de despende esforço para a respectiva consecução e intenções de continuar nela trabalhando. [...] Funcionários identificados com a organização apresentam, de hábito, bons índices de comparecimento ao trabalho, atitudes favoráveis em relação às políticas organizacionais e baixas taxas de rotatividade.”¹³²

Dessa forma, a lógica disciplinar pode aparecer como uma concepção estrategista da organização, por meio do desempenho e da excelência, ou mobilizando forças dos indivíduos, suscitando a idealização do seu ser e de suas práticas, para, dessa forma, favorecer o surgimento de

¹³² DAVIS, K. *Comportamento Humano no Trabalho*. 1998, p. 126.

condutas performáticas.¹³³ Nesse sentido, podemos inferir que a empresa, pela sua visão pragmática do mundo, acaba transferindo aos seus funcionários o seu sistema de crenças, valores e normas.

Já Max Pagès, quando professor de psicologia na Universidade de Paris III, juntamente com seus colaboradores, desenvolvera uma pesquisa em uma grande organização multinacional sediada na França. Os resultados desta pesquisa, que mostram a importância da identificação afetiva e intelectual dos indivíduos em relação à organização, revelam o caráter sutil do poder disciplinar. A hipótese de Pagès é de que a empresa propõe aos seus membros um ideal coletivo que capta o seu ideal de *ego*. A consequência disso é “a introjeção pelos indivíduos das exigências fixadas pela organização”.¹³⁴ E isso vai permitir que a empresa canalize, ao máximo, a energia de seus funcionários, obtendo, dessa forma, resultados satisfatórios, sem precisar recorrer ao sistema de incentivos ou punição.

Para tanto, a organização exige dos indivíduos idealização e identificação, estabelecendo um processo de psico-banalização dos problemas[...] colocando o indivíduo no centro do universo, “[...] onde tanto o sucesso quanto o fracasso jamais são imputados à estrutura da organização, mas à atitude do indivíduo, que deve, a cada momento, superar todas as novas provas que tem a enfrentar.”¹³⁵ É, portanto, por meio desta identificação despersonalizante que o trabalhador das atuais organizações empresariais é facilmente transformado, como considera Foucault, em corpo dócil, ou melhor, corpo dócil e útil – essência do poder disciplinar.

¹³³ cf. ENRIQUEZ, E. “Vida Psíquica e Organização”. In: MOTTA, F. (org) *Vida Psíquica e Organização*. 2002, p. 19.

¹³⁴ PAGÈS, Max et al. *O Poder das Organizações*. 1987, p. 158.

¹³⁵ ENRIQUEZ, E. “Vida Psíquica e Organização” In: MOTTA, F. (org) *Vida Psíquica e Organização*. 2002, p. 20.

3. 2. 4. Algumas reflexões

As organizações empresariais e os modelos administrativos, sem dúvida, vêm se transformando ao longo do tempo, mas, pode-se dizer que certo pano de fundo permanece o mesmo. Hoje, por exemplo, a jornada de trabalho não é tão longa quanto no passado, e benefícios são adicionados ao salário, mas o controle do tempo trabalhado é, praticamente, o mesmo, com a única diferença de que a tecnologia tornou mais fácil o trabalho do vigilante, e por meio deste, o da empresa. A punição em forma de multa é a mesma, e consta das leis trabalhistas. O indivíduo continua sendo despersonalizado, ou melhor, representado (personalizado) por mãos que laboram; máquinas de produzir.

Isso significa que, embora a tecnologia e os modelos administrativos tenham se transformado nestes quase dois últimos séculos, permanece ainda, por meio das relações de forças, a disciplina com todos os seus dispositivos de controle, como o controle do tempo e das atividades, a vigilância das hierarquias, a sanção normalizadora e o binômio estímulo – recompensa. O que mudou foi, apenas, a forma de se utilizar estes mecanismos.

Refletindo sobre o que foi exposto até aqui, podemos levantar alguns questionamentos. É preciso saber se o olhar vigilante da empresa continua, cada vez mais, moralizando condutas, modelando comportamentos, fazendo os corpos entrarem numa máquina e as forças numa economia. Também é necessário saber se as novas técnicas de gestão administrativa mascaram o poder disciplinar, procurando cada vez mais abarcar todo o universo do indivíduo, sua vida física, mental, emocional. Além disso, é válido pensar se os benefícios como bônus, planos de saúde, assistência dentária, vale-transporte, cesta básica, entre outros, seriam mecanismos de estímulo atuando como controle. Por fim faz-se necessário saber se os programas de treinamento poderiam ser

classificados como 'adestramento' para enquadrar os empregados nas regras e normas disciplinares.

Com base nesses questionamentos poderíamos, então, concluir que o poder que é exercido através do controle da disciplina pelas hierarquias nas organizações empresariais provoca a submissão nos trabalhadores? Se assim for, por que os trabalhadores se submetem a esse exercício? Seria uma questão de ordem econômica para a sobrevivência aliada a uma pseudo-segurança do empregado? Ou é resultado político e econômico do poder mantido pelas relações de força que operam por meio de hierarquias? Porque...

“[...] na base, no ponto em que terminam as redes de poder, o que se forma, não acho que sejam ideologias. É muito menos e, acho eu, muito mais. São instrumentos efetivos de formação e de acúmulo de saber, são métodos de observação, técnicas de registro, procedimentos de investigação e de pesquisa, são aparelhos de verificação. Isso quer dizer que o poder, quando se exerce em seus mecanismos finos, não pode fazê-lo sem a formação, sem a organização e sem pôr em circulação um saber, ou melhor, aparelhos de saber que não são acompanhamentos ou edifícios ideológicos.”¹³⁶

No próximo capítulo, pautados nos escritos de Foucault, e relacionando esta dissertação a Deleuze,¹³⁷ faremos um breve paralelo entre a sociedade disciplinar e a atual sociedade de controle, sob o ponto de vista do poder.

¹³⁶ FOUCAULT, M.. “Aula de 14 de Janeiro de 1976, no College de France” In: *Em Defesa da Sociedade*. 2002, p. 40. *Il Faut Défendre la société. Cours au College de France, 1976*. 1997, p. 30.

¹³⁷ Gilles Deleuze, filósofo contemporâneo de Foucault, autor de inúmeros livros, muitos dos quais foram escritos com a parceria com Félix Guattari.

4. DA SOCIEDADE DISCIPLINAR À SOCIEDADE DE CONTROLE

Foucault descreve, em *Vigiar e Punir* (1975), o nascimento da sociedade disciplinar, na qual se fabrica indivíduos para serem “submissos e exercitados corpos dóceis”.¹³⁸ O aparecimento das disciplinas corresponde a uma mudança histórica que marca a transição entre o poder da monarquia – corpo do rei, e a sociedade disciplinar – corpo do indivíduo.

“Em suma, substituir um poder que se manifesta pelo brilho dos que o exercem, por um poder que objetiva insidiosamente aqueles aos quais é aplicado; formar um saber a respeito destes, mais que patentear os sinais faustosos da soberania. Em uma palavra, as disciplinas são o conjunto das minúsculas invenções técnicas que permitiram fazer crescer a extensão útil das multiplicidades, fazendo diminuir os inconvenientes do poder que, justamente para torná-las úteis, deve regê-las.”¹³⁹

A sociedade disciplinar está atrelada a processos históricos, econômicos, jurídicos, políticos e científicos. Se, no início, o papel das disciplinas era neutralizar os perigos, fixar as populações inúteis ou agitadas e corrigir os que se desviavam da norma, na Idade Moderna seu papel passou a ser o de fabricar ‘corpos dóceis e úteis’, isto é, preparar indivíduos para a produção manufatureira e a transmissão de conhecimentos, garantindo, ainda, que se encaixassem na ‘norma’. Dessa forma, as disciplinas deixam de ser essencialmente repressoras para se tornarem também, produtoras.

¹³⁸ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 119. *Surveiller et punir*. 2006, p. 162.

¹³⁹ Idem *ibid*, p. 181.; idem, *ibid*, p. 256.

Entre os processos históricos constitutivos ao surgimento da disciplina estão: o econômico, pois a disciplina fabrica indivíduos úteis e produtivos; o jurídico, pois agora o condenado é confinado numa prisão; o político, pois se constitui o indivíduo submisso e dócil para ser governado; e, finalmente, o científico, pois o indivíduo se transforma em ‘caso’ para ser examinado, classificado e qualificado dentro da norma. Os que se desviam dela são separados, isolados e confinados, para, posteriormente, serem corrigidos, vigiados e punidos.

Segundo Foucault, quando a burguesia tomou o poder político, houve a necessidade de adaptar as estruturas do exercício do poder aos seus interesses econômicos. Assim, a forma para controlar a população plebéia, popular, operária e camponesa foi a de colocá-la sob uma vigilância generalizada.¹⁴⁰ A sociedade disciplinar governa por meio do poder disciplinar, com seus mecanismos e dispositivos próprios, para vigiar, punir e examinar através da ‘máquina panóptica’.

As disciplinas se tornaram fórmulas gerais de dominação, no decorrer dos séculos XVII e XVIII, devido à sua forma de incidir o poder.

“No final do século XVIII, a sociedade instaurou um modo de poder que não se fundamentava sobre a exclusão – é ainda o termo que se emprega – mas, sobre a inclusão no interior de um sistema no qual cada um devia ser localizado, vigiado, observado noite e dia, no qual cada um devia ser acorrentado à sua própria identidade.”¹⁴¹

Foucault se refere, aqui, ao *Panóptico* de Bentham. “O panoptismo é o princípio geral de uma nova ‘anatomia política’, cujo objetivo e fim não são a relação da soberania, mas as relações da disciplina.”¹⁴²

¹⁴⁰ FOUCAULT, M. “Sobre o Internamento Penitenciário”. In: *Estratégia Poder-saber*. Coleção Ditos e Escritos IV. 2003, p. 70. “À propôs de l’enternement penitentiaire”. In: *Dits et Écrits II*. 2001, p. 1304.

¹⁴¹ FOUCAULT, M. Diálogo sobre o Poder. In: *Estratégia Poder-saber*. Coleção Ditos e Escritos IV. 2003, p. 255. Dialogue Sur Le Pouvoir. In: *Dits et Écrits*. 2001, p. 466.

¹⁴² _____ . *Vigiar e Punir*. 2003, p. 172. *Surveiller et punir*. 2006, p. 243.

O modelo perfeito do poder disciplinar está proposto no projeto benthaminiano do *Panóptico*, ao qual o poder se relaciona, embora não de forma dependente, com as estruturas político-jurídicas da sociedade, pois corresponde ao processo técnico da coerção.

“Com o panoptismo, temos a disciplina-mecanismo: um dispositivo funcional que deve melhorar o exercício do poder tornando-o mais rápido, mais leve, mais eficaz, um desenho das coerções sutis para uma sociedade que está por vir. O movimento que vai de um projeto ao outro, de um esquema da disciplina de exceção ao de uma vigilância generalizada, repousa sobre uma transformação histórica: a extensão progressiva dos dispositivos de disciplina ao longo dos séculos XVII e XVIII, sua multiplicação através de todo o corpo social, a formação do que se poderia chamar grosso modo sociedade disciplinar”.

¹⁴³

Essa ‘tecnologia’ foi sendo desenvolvida e aplicada cada vez mais no decorrer dos séculos XVIII e XIX. Podemos vê-la, primeiramente, nos colégios, conventos, hospitais, exércitos, fábricas e prisões. Assim, estas instituições foram se tornando instituições disciplinares, com o objetivo comum de instruir, treinar, separar, classificar, tornar o indivíduo útil e produtivo.

“A pirâmide disciplinar constituiu a pequena célula de poder no interior da qual a separação, a coordenação e o controle das tarefas foram impostos e tornaram-se eficazes; e o quadriculamento analítico do tempo, dos gestos, das forças dos corpos, constituiu um esquema operatório que pôde facilmente ser transferido dos grupos a submeter para os mecanismos de produção; a projeção maciça dos métodos militares sobre a organização industrial foi um exemplo dessa modelação da divisão do trabalho a partir de esquemas de poder”.

¹⁴⁴

¹⁴³ FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 2003, p. 173. *Surveiller et punir*. 2006, p. 244.

A disciplina é um tipo de poder, uma tecnologia que utiliza, como vimos nos capítulos anteriores, um conjunto de instrumentos, técnicas e procedimentos para exercê-lo. E, como destacou Foucault, ela não pode ser confundida com uma instituição, nem com um aparelho. “Geralmente se chama instituição todo comportamento mais ou menos coercitivo, aprendido. Tudo que em uma sociedade funciona como sistema de coerção, sem ser enunciado, ou seja, todo o social não discursivo é a instituição.”¹⁴⁵

As instituições são o grande *locus* do exercício da disciplina. Nelas, a arquitetura vigilante do *Panóptico*, já descrita anteriormente, não cessou de fazer crescer a arte da disciplina. O *Panóptico* foi um dos mecanismos que permitiu ao poder disciplinar exercer-se com sucesso, nestes locais institucionais que Foucault chamou também de ‘instituições de seqüestro’.

As instituições, com seus mecanismos de controle, são

“parte de uma espécie de grande forma social de poder que foi estabelecido no início do século XIX, e que, sem dúvida, foi uma das condições de funcionamento da sociedade industrial. [...] Para que o homem transformasse seu corpo, sua existência e seu tempo em força de trabalho, e a pusesse à disposição do aparelho de produção que o capitalismo buscava fazer funcionar, foi preciso todo um aparelho de coações; e me parece que todas essas coações que atingem o homem desde a creche e a escola o conduzem ao asilo de velhos, passando pela caserna [...] à prisão ou ao hospital psiquiátrico. Todas essas coações estão referidas a um mesmo sistema de poder. Na maioria dos outros domínios, essas instituições se abrandaram, mas sua função permaneceu a mesma. Hoje, as pessoas não são mais enquadradas pela miséria, mas pelo consumo. Tal como no século XIX, mesmo se é sob um outro modelo, elas continuam capturadas em um sistema de crédito que as obriga (se compraram uma casa, móveis...) a trabalhar todo o santo dia, a fazer hora extra, a permanecer ligadas. A televisão oferece suas

¹⁴⁵ FOUCAULT, M. “Sobre a história da sexualidade.” In: *Microfísica do Poder*. 2001, p. 247.

imagens como objeto de consumo e impede as pessoas de fazer o que se temia tanto, já no século XIX, ou seja, ir aos bistrôs onde se faziam reuniões políticas, onde os reagrupamentos parciais, locais e regionais da classe operária corriam o risco de produzir um movimento político, talvez a possibilidade de derrubar todo esse sistema.¹⁴⁶

Segundo Deleuze, Foucault analisou muito bem as instituições e as disciplinas, “[...] mas as disciplinas, por sua vez, também conheceriam uma crise, em favor de novas forças que se instalavam lentamente e que se precipitariam depois da Segunda Guerra Mundial: sociedade disciplinar é o que já não éramos mais, o que deixávamos de ser.”¹⁴⁷ Aliás, é o próprio Foucault quem também afirma que “a disciplina, que era eficaz para manter o poder, perdeu uma parte de sua eficácia. Nos países industrializados, as disciplinas entram em crise.”¹⁴⁸

A partir da segunda metade do século XX, a sociedade disciplinar entrou num período de declínio, quando a rapidez das mudanças nas tecnologias de informação, alinhadas a processos econômicos, políticos, jurídicos e científicos, está construindo uma nova modalidade de poder. Pode-se falar de um poder que nos empurrou do imperialismo econômico ao capitalismo globalizado, de nova sociedade – a sociedade de controle. “São as sociedades de controle que estão substituindo as sociedades disciplinares. ‘Controle’ é o nome que Burroughs¹⁴⁹ propõe para designar o novo monstro, e que Foucault reconhece como nosso futuro próximo.”¹⁵⁰

Essas novas forças que levariam à crise das disciplinas, às quais Deleuze se refere, estão relacionadas à crise nas instituições.

¹⁴⁶ FOUCAULT, M. “Prisões e Revoltas nas Prisões”. In: *Estratégia, poder-saber*. Coleção Ditos e Escritos IV. 2003, p. 67. “Prison et Revoltes dans les Prisons. » In : *Dits et Écrits II*. 2001, p. 1299.

¹⁴⁷ DELEUZE, Gilles. *Conversações*. 1992, p. 219-226.

¹⁴⁸ FOUCAULT, M. “A Sociedade Disciplinar em Crise” In: *Estratégia, poder-saber*. Coleção Ditos e Escritos IV. 2003, p. 268. “La Société Disciplinaire en Crise”. In : *Dits et Écrits II*. 2001, p. 552

¹⁴⁹ Escritor norte-americano da geração *beat*, cunhou a expressão “Sociedade de Controle”.

¹⁵⁰ DELEUZE, G. *Conversações: 1972 – 1990*. Post-Scriptum, 1992, p. 219-226.

“Encontramo-nos numa crise generalizada de todos os meios de confinamento, prisão, hospital, fábrica, escola, família. A família é um ‘interior’, em crise com qualquer outro interior, escolar, profissional, etc.”¹⁵¹

A crise nas instituições pode ser detectada por meio das novas modulações dos dispositivos do poder. Para Deleuze, esta crise generalizada nas instituições coincide com o surgimento da chamada *sociedade de controle*, que apresenta, no lugar do confinamento, a abertura sem fronteira. Nos hospitais, aparecem outras formas assistenciais como o hospital-dia e o programa de atendimentos em domicílio. Na escola, aparece o programa de educação à distância mediado pelo computador. Nas prisões, a adoção de penas alternativas e o uso da coleira eletrônica que possibilita acompanhar os passos de um detento a qualquer hora e em qualquer lugar, com sua própria anuência, em troca da atenuação da pena. O espaço confinado das fábricas substitui o espaço dinâmico da empresa. O trabalhador pode realizar o seu trabalho não só dentro da empresa, mas na rua, em casa, em qualquer lugar, pelo celular ou computador.

O poder disciplinar do modelo taylorista/fordista da produção conseguiu ser eficiente na sociedade disciplinar, mas, na sociedade de controle o poder aparece disseminado e interpenetrado nas malhas globalizadas das relações sociais. No século XXI, a eficiência do controle está atrelada à capacidade tecnológica; o controle é a tecnologia de poder mais eficiente dos tempos atuais. A vigilância não incide mais sobre um espaço confinado, agora o espaço é aberto (globalização) e também virtual. A internet é o modelo *Panóptico* da sociedade de controle, do mundo pós-moderno.

Ainda na esteira dessas mudanças, Deleuze aponta que, na sociedade disciplinar, as informações eram organizadas de forma vertical e hierárquica; na sociedade de controle, não há mais o par da opacidade do

¹⁵¹ DELEUZE, G. *Conversações: 1972 – 1990*. Post-Scriptum, 1992, p. 219-226.

poder e da transparência do indivíduo. O poder hoje está disseminado em todos os nós da rede das relações de poder. Ele é horizontal e impessoal.

“O controle é de curto prazo e de rotação rápida, mas também contínuo e ilimitado, ao passo que a disciplina era de longa duração, infinita e descontínua”.¹⁵² “O homem da disciplina era um produtor descontínuo de energia, mas o homem do controle é antes ondulatório, funcionando em órbita, num feixe contínuo.”¹⁵³

Nas sociedades disciplinares, “a assinatura indica o indivíduo, e o número de matrícula indica sua posição numa massa.”¹⁵⁴ Nas sociedades de controle, ao contrário, o indivíduo não é mais identificável por uma assinatura, mas sim, por uma senha, um código, uma cifra que marca o acesso ou não à informação.

“Não é uma evolução tecnológica sem ser, mais profundamente, uma mutação do capitalismo. É uma mutação já bem conhecida que pode ser resumida assim: o capitalismo do século XIX é de concentração, para a produção, e de propriedade. Por conseguinte, erige a fábrica como meio de confinamento, o capitalista sendo o proprietário dos meios de produção, mas também eventualmente proprietário de outros espaços concebidos por analogia (a casa familiar do operário, a escola). Quanto ao mercado, é conquistado ora por especialização, ora por colonização, ora por redução dos custos de produção. Mas, atualmente, o capitalismo não é mais dirigido para a produção, relegada com frequência à periferia do Terceiro Mundo, mesmo sob as formas complexas do têxtil, da metalurgia ou do petróleo. É um capitalismo de sobre-produção. Não compra mais matéria-prima e já não vende produtos acabados: compra produtos acabados, ou monta peças destacadas. O que ele quer vender são serviços, e o que quer comprar são ações. Já não é um capitalismo dirigido para a produção, mas para o produto, isto é,

¹⁵² DELEUZE, G. *Conversações: 1972 – 1990*. Post-Scriptum, 1992, p. 219-226.

¹⁵³ Idem, *ibid.*

¹⁵⁴ Idem, *ibid.*

para a venda ou para o mercado. Por isso ele é essencialmente dispersivo, e a fábrica cedeu lugar à empresa”.¹⁵⁵

O capitalismo praticado hoje é bem retratado na empresa, por meio do *marketing*, que é o dispositivo por excelência da sociedade de controle, que, criando um mundo onde a motivação de consumo, aliada à idéia de que para ser é preciso ter, mantém o homem produzindo para consumir. E é justamente aí que o indivíduo é preso nas malhas do controle. “O homem não é mais o homem confinado, mas o homem endividado”.¹⁵⁶

“A velha toupeira monetária é o animal dos meios de confinamento, mas a serpente o é das sociedades de controle. Passamos de um animal a outro, da toupeira à serpente, no regime em que vivemos, mas também na nossa maneira de viver e nas nossas relações com outrem. O homem da disciplina era um produtor descontínuo de energia, mas o homem do controle é antes ondulatório, funcionando em órbita, num feixe contínuo.”¹⁵⁷

O mundo já não é mais o mesmo. A economia mudou, mas continuamos no mesmo sistema, enredados nas teias do poder e nos discursos do saber. A tese de Foucault, de que o poder é imanente a todas as relações humanas em toda a sociedade, independentemente do tipo de governo e dos discursos de verdade que ela produz, é sustentada. O autor considera que:

“o século XIX nos prometera que no dia em que os problemas econômicos se resolvessem, todos os efeitos de poder suplementar excessivo estariam resolvidos. O século XX descobriu o contrário: podem-se resolver todos os problemas econômicos que se quiser, os excessos do poder permanecem.”¹⁵⁸

¹⁵⁵ DELEUZE, G. *Conversações: 1972 – 1990*. Post-Scriptum, 1992, p. 219-226.

¹⁵⁶ Idem, *ibid.*

¹⁵⁷ Idem, *ibid.*

¹⁵⁸ FOUCAULT, M. « Poder e Saber ». In: *Estratégia, poder-saber*. Coleção Ditos e Escritos IV. 2003, p. 225. « Pouvoir et Savoir » In : *Dits et Écrits. II*. 2001, p. 401.

Hoje, o controle é menos severo e mais refinado sem ser, contudo, menos aterrorizador. Durante todo o percurso de nossa vida, todos nós somos capturados em diversos sistemas autoritários; logo no início, na escola, depois em nosso trabalho e até em nosso lazer. Cada indivíduo, considerado separadamente, é normatizado e até transformado em um caso controlado por um IBM. Em nossa sociedade, estamos chegando a refinamentos de poder os quais aqueles que manipulavam o teatro do terror (nas execuções penais públicas) sequer haviam sonhado.¹⁵⁹

Foucault arriscou prever a existência de uma sociedade sem disciplina:

“nestes últimos anos, a sociedade mudou e os indivíduos também; eles são cada vez mais diversos, diferentes e independentes. Há cada vez mais categorias de pessoas que não estão submetidas à disciplina, de tal forma que somos obrigados a pensar o desenvolvimento de uma sociedade sem disciplina.”¹⁶⁰

Mas o poder continua controlando o homem, não só com o objetivo de obter dele um bem, um produto, mas também um saber. O homem é vigiado para que dele se possa formar um conhecimento: o que ele pensa? Qual é o seu nome? Seu endereço? Sua senha? Que relações econômicas e profissionais ele mantém? O que come? Onde compra? Como se diverte? Enfim, toda uma variação de dados obtidos – sem que, para isso, seja preciso manter o indivíduo confinado – com o objetivo de tê-lo sob controle. Ele paga o preço da comodidade e do conforto, sendo vigiado ininterruptamente em seus movimentos e suas ações. O poder agora produz

¹⁵⁹ FOUCAULT, M.. “M. Foucault. “Conversação sem complexos com um filósofo que analisa as ‘estruturas do poder.” In: *Estratégia, poder-saber*. Coleção Ditos e Escritos IV. 2003, p. 307. “Conversation sans complexes avec le philosophe qui analyse les ‘structures du pouvoir”. In : *Dits et Écrits II*. 2001, p. 670.

¹⁶⁰ _____. “A Sociedade Disciplinar em Crise” In: *Estratégia, poder-saber*. Coleção Ditos e Escritos IV. 2003, p. 268. “La Société Disciplinaire en Crise”. In : *Dits et Écrits. II*. 2001, p. 532-533.

um saber sobre o modo como as informações são processadas pelos indivíduos.

As formas de poder se modificaram e se ampliaram. Estas novas formas de controle, por meio da vigilância generalizada nos tornaram expostos e vulneráveis, pois, em nome de nossa segurança, somos vigiados o tempo todo em quase todos os lugares e em várias situações.

Desta forma, junto com as mudanças na economia, no governo, nos sistemas jurídicos de nossas sociedades, continuamos como sujeitos do poder e no poder, enredados nas relações de força, sendo, ao mesmo tempo, objeto de saber e objeto de poder.

A vigilância tecnológica, por meio do olho da câmera digital é semelhante ao *Panóptico* de Bentham que não utiliza armas, violência ou coação. Basta saber-se vigiado, [Sorria !, você está sendo filmado] para que se provoque em nós o mesmo efeito que o *Panóptico* na prisão: a atitude de nos tornarmos, nós mesmos, o nosso próprio vigia. Conforme escreveu Foucault, acerca do *Panóptico*,

“sem necessitar de armas, violências físicas, coações materiais. Apenas um olhar. Um olhar que vigia e que cada um, sentindo-o pesar sobre si, acabará por interiorizar, a ponto de observar a si mesmo; sendo assim, cada um exercerá esta vigilância sobre e contra si mesmo.”¹⁶¹

Atualmente, somos todos controlados por satélites, câmeras digitais e *softwares*. O rastreamento de dados é feito pela *internet*, cartão de crédito, telefone celular, movimentação da conta bancária, cartões de convênio médico privado, códigos de barra e até pelo cruzamento de dados do Imposto de Renda. São essas algumas das várias possibilidades de vigilância e controle exercidos por organizações privadas e pelo governo. É uma vigilância de todos sobre todos.

¹⁶¹ FOUCAULT, M. “O Olho do Poder” In: *Microfísica do Poder*. 2001, p. 218.

“Não há necessidade de ficção científica para se conceber um mecanismo de controle que dê, a cada instante, a posição de um elemento em espaço aberto, animal numa reserva, homem numa empresa (coleira eletrônica). Félix Guattari imaginou uma cidade onde cada um pudesse deixar seu apartamento, sua rua, seu bairro, graças a um cartão eletrônico (dividual) que abriria as barreiras; mas o cartão poderia também ser recusado em tal dia, ou entre tal e tal hora; o que conta não é a barreira, mas o computador que detecta a posição de cada um, lícita ou ilícita, e opera uma modulação universal.”¹⁶²

Hoje, o monitoramento eletrônico dos indivíduos é feito, na sua maior parte, por instituições privadas, por câmeras de circuito fechado (CCTV). Nossas imagens são gravadas em praticamente todos os lugares que freqüentamos: empresas, bancos, supermercados, lojas de comércio, *shoppings centers*, aeroportos, etc.

A vigilância do Estado sobre seus cidadãos é uma realidade há muito tempo discutida, mas que, agora, o avanço da tecnologia passou a permitir que os próprios cidadãos se tornem vigilantes da sociedade. A popularização de filmadoras, celulares com câmeras, máquinas fotográficas digitais, entre outras tecnologias, faz de cada pessoa uma potencial ameaça à privacidade dos outros.¹⁶³

Vimos assim, que, atualmente, a vigilância é generalizada, tornou-se sutil e sofisticada e vai muito além dos limites do universo das corporações e das relações hierarquizadas: estende-se na sociedade como um todo.

Procuramos, ao longo deste trabalho, fomentar os questionamentos iniciais sobre vigilância, poder, disciplina e submissão dos corpos dóceis nas organizações empresariais. Percebemos também que a disciplina abarca um nível de competência, dificuldade, mas, ao tempo, de

¹⁶² DELEUZE, G. *Conversações: 1972 – 1990*. Post-Scriptum, 1992, p. 219-226.

¹⁶³ Cf. *The Economist* [2/12/04].

requisite e sutileza, que parece se apartar dos próprios trabalhadores. Em uma organização empresarial – e não só, mas frequentemente – o poder, a disciplina, as hierarquias têm vidas próprias. Por meio de um mecanismo burocrático, e até ideológico, o poder se exerce, impondo e fazendo com que os indivíduos se submetam a este modelo, e uma grande maioria o aceite de maneira natural, pois, apesar de o poder parecer invisível, adquire força na medida em que os muitos trabalhadores (chefes e subordinados) permanecem numa espécie de engrenagem dinâmica e sustentável.

Mas, ao mesmo tempo, também podemos constatar que através de tantas mudanças ocorridas nos últimos tempos, os indivíduos começaram a mudar. Talvez a auto-regulação ou a auto-disciplina venha a ser uma alternativa mais viável, substituindo o poder explícito das hierarquias, o que nos leva a pensar em outra categoria de disciplina, ou a prever, como Foucault, a possibilidade da existência de uma sociedade sem disciplina.

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, S. H. *Sunrise to Sunset*. New York: Randon House Inc., 1950.
- ALVES, G. *Tempos Modernos: uma análise do filme*, in Trabalho e Cinema O Mundo do Trabalho Através do Cinema. São Paulo: Praxis, 2006,
- BENTHAM, J. *O Panóptico*. Trad. Tomaz Tadeu da Silva. São Paulo: Autêntica, 2000.
- DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Thomson, 2002.
- DAVIS, K. *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica*. Trad. Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DECCA, E. S. *O Nascimento das Fábricas*. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- _____. *Fábricas e Homens*. São Paulo: Atual, 2006.
- DELEUZE, G. *Conversações: 1972 – 1990*. Trad. Peter Bál Pelbart. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.
- DRUCKER, P. F. *O Melhor de Peter Drucker: o homem*. Trad. Maria Lucia L. Rosa. São Paulo: Nobel, 2001.
- DUBRIN, A. J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Trad. James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Thomson, 2003.
- EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.
- ENRIQUEZ, E. Vida Psíquica e Organização. In: MOTTA, Fernando P. e FREITAS, M. E. (orgs). *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1990.
- FONSECA, M. A. *Michel Foucault e a Constituição do Sujeito*. São Paulo; EDUC, 2003.

_____. *Michel Foucault e o Direito*. São Paulo : Ed. Max Limonade, 2002.

FOUCAULT, M. *A Arqueologia do Saber*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1972.

_____. *L'Archéologie du Savoir*. Paris : Gallimard, 1969.

_____. *A Hermenêutica do sujeito: curso no Collège de France (1982)*. Trad. Márcio Alves da Fonseca e Salma Tannus Muchail. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

_____. *L'Herméneutique du sujet. Cours au Collège de France. 1981-1982*. Paris : Gallimard/Seuil, 2001.

_____. *A Ordem do Discurso*. Trad. Laura Fraga de Almeida Sampaio. São Paulo: Loyola, 1996.

_____. *L'Ordre du discours*. Paris: Gallimard, 1971.

_____. *A Verdade e as Formas Jurídicas*. 3ª ed. Trad. Roberto Cabral de Melo Machado e Eduardo Jardim Moraes. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2003.

_____. *As Palavras e as Coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

_____. *Les Mots et les Choses. Une Archéologie des Sciences Humaines*. Paris: Gallimard, 1966.

_____. *Estratégia, poder-saber*. Coleção Ditos e Escritos. Vol. IV. Trad. Vera Lucia Avellar Ribeiro. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

_____. *Dits et Écrits I. 1954-1975*. Paris: Gallimard, 2001.

_____. *Ética, Sexualidade, Política*. Coleção Ditos e Escritos. Vol. V. Trad. Elisa Monteiro e Inês Autran D. Barbosa. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

_____. *Dits et Écrits II. 1976-1988*. Paris: Gallimard, 2001.

_____. *Em Defesa da Sociedade*. Trad. Maria Ermantina Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

_____. *Il Faut Défendre la société: cours au college de France, 1976*. Paris: Gallimard, 1997.

_____. *História da Sexualidade I: a vontade de saber*. Trad. Maria Thereza da Costa Albuquerque e J. A. Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Graal, 2003.

_____. *Histoire de la Sexualité I: la volonté de savoir*. Paris: Gallimard, 1976.

_____. *História da Sexualidade II: o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro: Graal, 2003.

_____. *Histoire de la Sexualité II. l'usage des plaisirs*. Paris: Gallimard, 1984.

_____. *História da Sexualidade III: o cuidado de si*. Rio de Janeiro: Graal, 2003.

_____. *Histoire de la Sexualité III: Le Souci de Soi*. Paris: Gallimard, 1984.

_____. *Microfísica do Poder*. 16^a. Ed. Org. e Trad. Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 2001.

_____. *Vigiar e Punir*. Trad. Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 2003.

_____. *Surveiller et Punir: naissance de la prison*. Paris: Gallimard, 1975.

MARANHÃO, Délio. *Direito do Trabalho*. São Paulo: FGV, 1993.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando P. E; FREITAS, M. E. (orgs). *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MUCHAIL, S. T. *Foucault, simplesmente*. São Paulo: Loyola, 2004.

NASCIMENTO, A. M. *Iniciação ao Direito do Trabalho*. São Paulo: LTR, 2003.

PAGÈS, Max et al. *O Poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PASTORE J. *A Evolução do Trabalho Humano*. São Paulo: LTR, 2001.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. Pearson: Prentice Hall, 2004.

SILVEIRA, R. A. *Michel Foucault Poder e Análise das Organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SROUR, Robert H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, F. W. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1995.

THOMPSON, E. P. Time Work-Discipline and Capitalism. *Past and Present*, nr. 38, 1967.

ANEXO – Notas sobre alguns autores citados

RICHARD DAFT, Ph.D. pela Universidade de Chicago, professor de Administração pela Vanderbilt University, é consultor nas áreas de liderança, mudança organizacional, comportamento organizacional, teoria das organizações e administração estratégica.

ANDREW J. DUBRIN, professor de Administração no College of Business Rochester Institute of Technology.

P. F. DRUCKER (1909-2005), administrador austríaco, é o “pai da administração moderna”. É, também, presidente honorário da Drucker Foundation e professor de ciências sociais da Claremont Graduate University, Califórnia, EUA. Escreveu muitos artigos e mais de 30 livros. Entre seus livros mais recentes figuram *Desafios Gerenciais para o Século XXI*, *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças* e *Sociedade Pós-Capitalista*.

MARISA EBOLI, é professora desde 1987 do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, onde obteve os títulos de mestre e doutora em Administração. Autora de vários artigos e do livro *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*.

EUGENE ENRIQUEZ, escritor, sociólogo, professor de Sociologia da Universidade de Paris VII.

HENRY FAYOL, juntamente com Taylor e Henry Ford, é pioneiro da Administração, autor do livro *Princípios Gerais da Administração*.

GARETH MORGAN, conhecido por suas contribuições em pesquisa social, é considerado pioneiro no desenvolvimento de enfoques criativos dentro do campo da teoria organizacional. Professor de Administrative Studies na York University, em Toronto, Canadá. Entre suas obras estão *Beyond Method, Sociological Paradigms and Organizational Analysis e Organizational Symbolism*.

FERNANDO C. P. MOTTA, professor titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV, é considerado um dos mais importantes acadêmicos de pesquisa do Brasil. Atualmente, seus interesses de pesquisa circundam as áreas de cultura, simbolismo e mitologia organizacional

MAX PAGÈS, Autor do livro *O Poder nas Organizações*), professor de Psicologia Social na Universidade Paris III, Leuser.

JOSÉ PASTORE, sociólogo, especialista em relações do trabalho e desenvolvimento institucional, professor (aposentado) da Faculdade de Economia e Administração e pesquisador da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, ambas da Universidade de São Paulo. É membro efetivo da Academia Paulista de Letras.

ROBERT H. SROUR, professor dos MBAs da FEA/USP, cientista social e doutor em sociologia pela USP. Além de muitos artigos, escreveu *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*.

FEDERICK W. TAYLOR, (1856-1915) engenheiro mecânico, considerado o “Pai da Administração Científica” por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Sua orientação cartesiana extrema é, ao mesmo tempo, sua força e fraqueza. Seu controle

inflexível, mecanicista, elevou enormemente o desempenho das indústrias em que atuou, todavia, igualmente gerou demissões, insatisfação e estresse para seus subordinados e sindicalistas.