

---

## A GESTÃO DE PESSOAS EM ANÁLISE: DISCIPLINA E SUBJETIVIDADE NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

**Mozar José de Brito**

(Universidade Federal de Lavras)

**Mônica Carvalho Alves Cappelle**

(Universidade Federal de Lavras)

**Célia Regina Naves**

(Universidade Federal de Lavras)

**Samantha Brettas Oliveira**

(Universidade Federal de Lavras)

**Sumário:** 1. Introdução; 2. O poder disciplinar encoberto pela gestão de pessoas; 2.1 O poder disciplinar nas organizações; 2.2 Políticas de gestão da força de trabalho e a lógica do poder disciplinar; 3. Procedimentos metodológicos; 4. O poder disciplinar oculto nas práticas de gestão de pessoas da MLS; 4.1 Como distribuir os indivíduos espacialmente; 4.2 Como articular as atividades no tempo; 4.3 Como promover a vigilância contínua; 5. Considerações Finais

---

## RESUMO

Objetivou-se, com este trabalho, investigar como as políticas de gestão de pessoas instrumentalizam práticas de poder disciplinar em uma organização. Foi realizado um estudo empírico em uma organização brasileira de médio porte, que atua no ramo de comércio varejista. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso de natureza interpretativa. A análise documental foi empregada na reconstrução da história da organização estudada e entrevistas semi-estruturadas com dois gerentes de loja e oito funcionários foram realizadas para se obterem informações relevantes sobre as práticas de gestão de pessoas. Com as análises demonstrou-se que a organização promove e reforça comportamentos desejados entre seus membros por meio de práticas de gestão que revelam um caráter disciplinar e expressam o controle organizacional sobre os indivíduos. Essas práticas incluem a distribuição espacial das pessoas por meio do seu enclausuramento, divisão e ranqueamento, a articulação das atividades no tempo e a promoção da vigilância contínua sobre os funcionários. Dessa forma, as práticas de gestão de pessoas na empresa estudada disciplinam e controlam a subjetividade humana, além de conquistar e seduzir seus membros na tentativa de se alcançar um maior nível de comprometimento e, conseqüentemente, obter aumentos significativos de produtividade da força de trabalho.

**Palavras-chave:** poder, conhecimento, disciplina, subjetividade, gestão de pessoas

## ABSTRACT

*It was aimed with this work to investigate how people management politics instrumentilize disciplinary power practices in an organization. This empiric study was accomplished in a middle size Brazilian retailer enterprise. The investigation method used within this case study was of interpretive nature. Documental analysis was used to reconstruct the history of the studied organization and semi-structured interviews were carried out with two of the shop managers and eight of its staff in order to obtain relevant information about people management practices. Our analysis demonstrated that the organization promotes and reinforces its member's desired behavior through management practices with disciplinary character and expresses an organizational control on the individuals. These practices include employee spatial distribution through their confinement, division and ranking, time-articulation of the activities and continuous vigilance of the staff. In this manner, people management practices in the studied firm discipline and control human subjectivity, and conquer and seduce its members in an attempt to reach a major level of commitment and, consequently, significant increases in labor productivity.*

**Key-words** power, knowledge, discipline, subjectivity, people management

## 1. INTRODUÇÃO

O surgimento de uma “nova” Administração de Recursos Humanos tem se alastrado por todo o mundo. Alguns autores defendem a idéia de que essas novas políticas de RH possuem caráter inovador, caracterizando-as como a maneira mais eficaz de se administrarem as organizações, ou seja, motivar os funcionários, conseguindo sua maior adesão aos objetivos organizacionais. Outros autores, contrariamente, contestam esse caráter inovador da ARH, afirmando que as novas políticas praticadas consistem apenas em antigas idéias, retornando com um novo visual, mais sofisticado, mais lógico e mais científico. Acredita-se que a novidade contida nessas práticas reside na maior abrangência de sua aplicação disciplinar e não em seus fundamentos, configurando-se, assim, em uma dominação estratégica, em um jogo de poder. Essa premissa nos remete à indagação de como se inserem os indivíduos em todo esse “movimento”? Qual a autonomia coletiva das pessoas e quais são os impactos dessa retórica na sua subjetividade? A busca de repostas para essas questões por si só justificaria a realização deste trabalho. Entretanto, as reflexões e análises elaboradas em torno dos seus resultados poderão contribuir para o redirecionamento das políticas e práticas de gestão de pessoas no espaço organizacional estudado.

Neste trabalho, defende-se a idéia de que o poder não é um bem passível de ser possuído e tampouco é absoluto, a ponto de possibilitar a dominação total de um indivíduo por outro. O poder está expresso nas práticas, técnicas, procedimentos e discursos e se torna aparente quando é exercido. Sendo assim, o ato de exercer poder visa ao alcance de resultados desejados, envolvendo a interação dos indivíduos. No caso estudado, trata-se do exercício de poder disciplinar de uma organização sobre seus empregados. Mas não uma organização qualquer, uma empresa certificada como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil (Guia EXAME... 2000).

Diante do exposto, este trabalho tem por objetivo compreender como as políticas de gestão de pessoas instrumentalizam práticas de poder disciplinar em uma organização varejista. Mais especificamente, procurar-se-á: a) elaborar um quadro teórico para orientar a compreensão do fenômeno organizacional em questão, b) identificar as políticas de gestão da força de trabalho da organização estudada; c) investigar, numa perspectiva interpretativa, o caráter

disciplinar dessas políticas de gestão; e c) discutir os resultados do estudo.

## 2. O PODER DISCIPLINAR ENCOBERTO PELA GESTÃO DE PESSOAS

A compreensão da natureza do fenômeno objeto de análise deste estudo exigiu a sistematização de um quadro teórico que envolveu o resgate da noção de poder disciplinar e algumas reflexões acerca das novas políticas de gestão de pessoas.

### 2.1 O PODER DISCIPLINAR NAS ORGANIZAÇÕES

A noção de poder disciplinar nas organizações, abordada por autores como Motta (1986), Segnini, (1989), Fischer (1989), Clegg (1993), Townley (1993), Covalski et al. (1998), Vieira e Misoczky (1998) e Sewell (1998), identifica-se com as correntes pós-modernas de estudos da administração, e é entendida como um conjunto de práticas discursivas inerentes às relações humanas. Grande parte desses estudos organizacionais buscou inspiração na abordagem de Foucault sobre o caráter disciplinar e micropolítico do poder. A abordagem foucaultiana, segundo Clegg (1993), se aproxima da noção de poder apresentada por Maquiavel (1996) no que se refere à observação dos aspectos locais e contingenciais das relações, ao fascínio por alianças inconstantes e instáveis, e à tendência de não acreditar em qualquer centro de poder único, originário e decisivo. Todas essas características comuns entre esses autores são condizentes com o fluxo e a descontinuidade pós-modernos. Sob esse prisma, Foucault (1987) promove uma discussão sofisticada acerca do poder, que rompe com qualquer concepção de ideologia: ao discutir o poder disciplinar, ele critica as visões convencionais do poder, além de fornecer uma história detalhada de algumas práticas e técnicas de poder que caracterizam a modernidade capitalista.

Para Townley (1993), a preocupação de Foucault direciona-se à maneira como funcionam e são articuladas as relações de poder e como esses mecanismos afetam o cotidiano das pessoas. Ele afirmou que *“o poder não é algo adquirido, detido ou repartido, algo que alguém poder manter ou permitir escapar”* (Foucault, 1981, p.94). Dessa forma, o poder não é visto como uma *commodity*, algo possuído ou personificado, mas como práticas, técnicas e procedimentos que se tornam aparentes quando são

exercidos. Quando trazida para o âmbito da gestão de pessoas, a noção de poder foucaultiana pode descortinar um novo olhar sobre as práticas e políticas que têm sido adotadas atualmente nas organizações. Tais políticas de gestão, difundidas como uma forma mais humana de se lidar com a força de trabalho, podem ser analisadas por um outro prisma: como novas estratégias para disciplinar trabalhadores.

## 2.2 POLÍTICAS DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO E A LÓGICA DO PODER DISCIPLINAR

A organização do trabalho no capitalismo apresenta a separação entre planejamento e execução. Dessa forma, a organização do trabalho passa a ser vista como "*campo e expressão da luta de forças*" (Fleury, 1986), em que as organizações procuram controlar o processo de trabalho por meio da utilização da maquinaria e da tecnologia e pelas formas de gestão, sendo possível observar que mudanças nos padrões de organização do processo de trabalho podem propiciar transformações nas relações de poder. Por isso, muitos estudos têm questionado o caráter neutro das novas políticas de Administração de Recursos Humanos. Entre esses estudos, Newton e Findlay (1996) contextualizam e "politizam" as práticas de avaliação, substituindo a sua visão como um jogo de soma zero (que beneficia empregados e empregadores da mesma forma). Esses trabalhos apontam as novas políticas de ARH como mecanismos que aumentam e centralizam o controle estratégico sobre os indivíduos, mediante práticas que envolvem: 1) a distribuição espacial dos indivíduos; 2) o controle de suas atividades e 3) a vigilância contínua.

Townley (1993) descreve os métodos de *distribuição espacial dos indivíduos*, descritos por Foucault, como promovidos pela ARH a fim de classificar e possibilitar a mensuração dos empregados, servindo também à prática do poder disciplinar. Esses métodos são o "enclausuramento", que cria espaços fechados ao redor dos indivíduos; a "divisão", na qual cada indivíduo tem seu próprio lugar e cada lugar seu respectivo indivíduo e o "ranqueamento", que consiste no ordenamento hierárquico dos indivíduos, separando-os ao longo de um nível predeterminado. Esses métodos são traduzidos em práticas de Recursos Humanos, como testes de seleção, descrição de cargos e salários, promoção por tempo de serviço, esquemas de classificação e premiação, sistemas de avaliação de

desempenho, escalas de mensuração de atitudes, e outros esquemas de avaliação baseados em fatores de compensação.

Após a localização espacial, que favorece a visualização do indivíduo, as disciplinas passam a focar o corpo, o tempo e a *articular as atividades*. Utilizam-se, então, técnicas como especificação de tarefas e habilidades, treinamentos, análises de cargo e posição e administração por objetivos, que detalham o desempenho desejado com grande precisão, organizando as atividades em uma seqüência temporal (Townley, 1993).

Finalmente, a *vigilância contínua* é garantida pelo uso de sistemas de inspeção que codificam as ações e atividades, permitindo a automática codificação dos indivíduos. Sewell (1998) e Sewell e Wilkinson (1992) consideram a tecnologia de informação utilizada pelas organizações como um panóptico eletrônico, com maior abrangência, não mais limitado pela arquitetura física, capaz de penetrar paredes e possibilitar o alcance dos benefícios da delegação de responsabilidade, enquanto retém a autoridade e o controle disciplinar. As novas formas de gestão, nesse contexto, operam como uma forma de panóptico, com sua vigilância anônima e contínua, por meio da qual o indivíduo nunca sabe se está sendo observado. Esse exercício do controle à distância evita o contato face a face sem comprometer o domínio e gera efeitos não apenas sobre a base da hierarquia, mas funciona como uma rede de relações em todos os níveis organizacionais.

Além do uso de sistema eletrônico, um indivíduo pode, segundo Foucault (1977), tornar-se um objeto do conhecimento mais facilmente sujeito à intervenção e ao gerenciamento de duas maneiras: mediante práticas de exame, que consiste em submeter o indivíduo à constante observação para que ele possa ser avaliado, e por meio de práticas de confissão, também denominadas "tecnologias do self", que estimulam o indivíduo a externalizar seus sentimentos mais íntimos para que sejam julgados e corrigidos conforme o padrão estabelecido. Técnicas como essa, que possibilitam aos próprios indivíduos identificarem e traduzirem seus sentimentos e seu comportamento, são consideradas mais eficientes e eficazes, pois o próprio indivíduo é quem melhor sabe descrever a si mesmo (McGregor, 1972).

A produção de conhecimento passa a ser, então, a chave mestra que possibilita à Administração de Recursos Humanos ordenar as relações sociais na organização e manter a "docilidade" de seus empregados, pois as dimensões espacial, temporal e subjetiva do trabalho devem ser conhecidas e articuladas

antes de serem gerenciadas. Dessa forma, os indivíduos e suas atividades são traduzidos em arenas mensuráveis, por meio de diversas tecnologias, a fim de se tornarem governáveis.

Nesse contexto, a ARH extrapola suas funções, indo além de seu emprego original de treinamento, seleção e desenvolvimento, para lidar com a dimensão subjetiva em todos os elos da cadeia produtiva (Losicer, 1996). Essa abordagem possibilita a identificação de como as práticas disciplinares operam no sentido de criarem ordem, conhecimento e, conseqüentemente, efeitos de poder.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes cotidianos dos indivíduos, bem como a complexidade das experiências pessoais e das relações de poder no espaço organizacional, que também é um espaço de interação social (Oliveira, 1997; Bogdan e Bikley, 1994). A presente investigação constitui um *estudo de caso*, uma vez que se circunscreve a uma unidade de estudo, tendo caráter de profundidade e detalhamento (Triviños, 1992). O universo em que se realizou a investigação foi a filial de uma organização brasileira que atua no ramo de comércio varejista, selecionada entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil (Guia EXAME, 2000). Essa organização, aqui denominada de MLS, foi escolhida para ser o objeto de estudo deste trabalho por apresentar políticas de gestão de pessoas consideradas inovadoras, condizentes com a discussão elaborada no referencial teórico.

A obtenção dos dados embasou-se na pesquisa de campo desenvolvida em uma filial da MLS, no período entre janeiro e abril de 2003. Primeiramente, por meio de análise documental realizou-se a reconstrução analítica da história da organização estudada, principalmente no que diz respeito aos fundamentos disciplinares que estão incorporados às políticas de gestão da força de trabalho na MLS, como recrutamento e seleção, desenho de cargos e salários, avaliação de desempenho, remuneração, técnicas de socialização organizacional, e controle de qualidade (Vergara, 1998; Trivinos, 1992; Covaleski et al., 1998).

Posteriormente à análise documental, foram realizadas *entrevistas semi-estruturadas* com 2 (dois) gerentes e 8 (oito) empregados efetivos, escolhidos aleatoriamente, porém, em número proporcional à representatividade de cada

departamento na organização. Ao todo, portanto, foram entrevistadas 10 pessoas, de um total de 18 trabalhadores na filial da organização. Cabe ressaltar que a amostra selecionada foi satisfatória para fins desta pesquisa de natureza qualitativa, que não exige tratamento estatístico dos dados nem estabelecimento de coeficientes de fidedignidade nos instrumentos utilizados para sua realização (Triviños, 1992).

A análise das entrevistas foi fundamentada pelos princípios da análise do discurso, em que se procurou conhecer a gramática que antecedeu a construção do texto, mediante a reflexão acerca das diferentes formas de manifestação do sentido nele constantes. As manifestações do sentido são responsáveis por expressar os efeitos da prática do poder disciplinar associado à gestão de pessoas na organização (Orlandi, 1996), ou seja, permitem identificar como se dá a interação entre os membros da organização diante das políticas organizacionais (Vergara, 2005).

Para se apreender o significado dos discursos, buscou-se identificar e articular o modo de organização textual presente em documentos, relatos de entrevistas, hipertexto de *home page*, dentre outros. Essa organização textual é constituída pelo espaço do sujeito, o momento de enunciação e a história do interlocutor, pois a linguagem, nessa perspectiva, deve ser vista como uma atividade de interação social, servindo apenas para ativar os conhecimentos contextuais e históricos dados pela formação discursiva em que estão inseridos (Sitya, 1995; Orlandi, 1996). Diante dessa perspectiva, atentou-se para considerar, além do que foi externalizado pelos entrevistados, também os significados implícitos naquilo que não foi falado, bem como os elementos intertextuais do discurso (o que estava além do discurso, não só o que se falou, mas como foi falado). Procurou-se também atentar para rupturas, contradições ou momentos em que o discurso do entrevistado perde o sentido; interpretar as metáforas identificadas como uma fonte rica de múltiplos significados; e examinar os silêncios e pausas, ou o que ficou subentendido.

Esse método facilitou a explicitação das premissas organizacionais que atuam como mecanismos de poder, disfarçados nos discursos e de como essas premissas engendram as relações de poder disciplinar exercidas sobre os indivíduos.

## 4. O PODER DISCIPLINAR OCULTO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA MLS

A diretoria da MLS utiliza políticas de administração da força de trabalho e sistema eletrônico para mediar as relações de trabalho no interior da organização. Nesse sentido, procura desenvolver mecanismos que se adaptem ao perfil dos trabalhadores para que a mediação de conflitos na organização seja mais eficaz. Por meio de princípios fundamentais, a organização promove e reforça comportamentos desejados entre seus membros. Entretanto, a análise desses fundamentos revela seu caráter disciplinar e expressa o controle organizacional sobre os indivíduos.

### 4.1 COMO DISTRIBUIR OS INDIVÍDUOS ESPACIALMENTE

A disciplina na MLS inicia-se com a classificação dos indivíduos para que possam ser mais facilmente mensurados e, em consequência, adequadamente distribuídos no espaço organizacional. Assim, cada indivíduo é colocado no lugar em que melhor desempenha sua função e onde pode ser melhor controlado (Foucault, 1977; Townley, 1993).

Esta prática inicia-se com o recrutamento e seleção de novos empregados, fases em que são buscados indivíduos com perfil comportamental mais homogêneo, que se adaptem às práticas disciplinares da organização. Quando perguntado a respeito do perfil ideal do indivíduo para trabalhar na MLS, o gerente respondeu:

*Nós buscamos pessoas que queiram algo mais alto na vida, que querem subir, ser gerente da MLS. Nós damos preferências para pessoas que têm experiência em lidar com o público, mas que tenham trabalhado com outro tipo de produto, pois já tentamos colocar aqui vendedores de outras lojas do mesmo ramo mas não deu certo. Eles não se adaptavam à empresa... Nós temos aqui pessoas que eram frentistas de posto de gasolina, vendedores de pneus, de sapatos... (gerente)*

O fato de não terem trabalhado anteriormente no mesmo ramo de atuação da MLS, faz com que os funcionários apresentem menos resistência ao cumprimento de ordens e tarefas, além de não serem capazes de

estabelecer comparações entre trabalhos anteriores e o atual para avaliarem o grau de controle a que estão submetidos. Fica claro o interesse em formar profissionais dentro da própria organização, o que facilita a internalização de normas, regras e cultura organizacionais e, conseqüentemente, o controle disciplinar. Esses indivíduos, normalmente, estarão mais dispostos a aprender, a produzir e a desenvolver suas carreiras, configurando-se em recursos imprescindíveis para a organização atingir os níveis de crescimento e de produtividade que vem alcançando.

O sistema praticado pela organização para selecionar os candidatos para promoção constitui uma forma de *ranquear* seus empregados. Quando surge uma vaga para gerência em qualquer uma das filiais, o Departamento de Recursos Humanos, que se localiza na matriz da organização, avalia os possíveis candidatos em duas etapas. Primeiro, por um ranqueamento daqueles mais adequados à vaga, que são os candidatos que cumprem de maneira mais satisfatória as metas que lhes foram determinadas. Os candidatos que passam à próxima etapa da seleção estão sempre no topo do ranking. Nessa nova fase, a pessoa responsável pela primeira seleção consulta o gerente de cada candidato para saber, dentre aqueles escolhidos, qual está mais apto para ocupar o cargo. A avaliação do gerente, por sua vez, é subjetiva, pois não existem padrões predeterminados para a indicação de um funcionário. Ao manter critérios subjetivos de promoção, a MLS aumenta seu controle sobre o comportamento de seus membros, pois eles sabem que devem assumir mais responsabilidades para crescer na empresa; mas isso não está bem definido e nem há regras específicas que permitam ao funcionário exercer controle sobre sua ascensão. Eles apenas têm conhecimento de que são constantemente observados e avaliados, e essa situação de insegurança em relação ao futuro também acaba reforçando a vulnerabilidade e a subordinação do indivíduo à MLS.

Isso pode ser constatado por meio do discurso de uma funcionária. As pausas e o medo de tocar no assunto mostram o comportamento disciplinado devido à insegurança. Foi declarado que atingir as metas é condição imprescindível para uma pessoa ser promovida, mas, o que acontece quando o empregado não atinge suas metas?

*...Depois que eu entrei aqui teve o caso de uma ou duas demissões. Mas eu nunca procurei saber por que aquela pessoa foi demitida. Isso é... uma.... uma coisa assim... que diz*

*respeito à liderança. No meu caso, eu procuro fazer o meu resultado pra não... no caso, não correr esse risco. Mas, às vezes, até pode ser que tenha alguém aqui na loja que já foi demitido por causa de falta de resultado. Mas, depois que eu entrei aqui, acho que duas só. Antes de mim, muita gente já tinha saído.(empregada)*

Outra prática social de controle disciplinar dos indivíduos verificada na MLS é o *enclausuramento*. Percebe-se a tentativa de alterar o espaço social de convivência do indivíduo, substituindo-o pelos valores e princípios da MLS (Foucault, 1977; 1987; Townley, 1993). Nesse sentido, a empresa tem procurado trazer a família de seus membros para o ambiente de trabalho, mediante a promoção de comemorações. Numa intensidade muito maior, a MLS tem também se colocado como a família do funcionário. Isso pode ser constatado em parte do hino da empresa que todos os funcionários cantam de cor toda segunda-feira de manhã num ritual de comunhão:

*Dividindo alegria,  
Conquistando novas fronteiras,  
Nossa casa é o trabalho, um só mundo,  
Um só lugar.  
Porque pensamos assim,  
Porque agimos assim,  
MLS quer dizer minha luta  
E também meu lar.*

Dessa forma, o espaço do trabalho se (con)funde cada vez mais com o espaço do lazer, fazendo com que o sujeito não seja mais capaz de dissociar um local do outro e favorecendo sua integração ao código de conduta organizacional. Esse tipo de ritual de comunhão, intensamente praticado na organização, serve para reforço de comportamentos e sentimentos desejados.

## 4.2 COMO ARTICULAR AS ATIVIDADES NO TEMPO

A articulação das atividades por parte da organização enfoca o movimento dos corpos em relação ao tempo, atuando no comportamento cotidiano dos indivíduos. Nesse sentido, os projetos de treinamento e

desenvolvimento da MLS procuram aprimorar tanto características interpessoais e comportamentais, como características técnicas necessárias ao trabalho realizado pelos funcionários. São maneiras de se desenvolver nos empregados as características desejadas pela organização e que possam continuar mantendo o seu sistema de dominação (Pagès, 1987). Esses projetos envolvem cursos de aperfeiçoamento para empregados, bem como o financiamento de até setenta por cento de cursos superiores. Entretanto, o curso tem que ser numa área de interesse da MLS e a liberação da verba está vinculada a um controle de frequência e às notas dos beneficiados. Esse mecanismo evidencia o controle sobre os indivíduos ao exigir deles resultados positivos constantes. Nota-se um discurso que enfatiza a parceria entre a organização e empregados no sentido de que ela provê treinamento e o indivíduo retribui com comprometimento e produtividade. Dessa maneira, o processo de T&D da organização revela o seu poder de articular as atividades de seus membros.

A avaliação de desempenho é outra forma de atuar no comportamento dos indivíduos. Existem metas individuais e por equipe, impondo aos funcionários um ritmo de trabalho pesado, sob forte pressão.

*Para sermos promovidos depende de resultado. É...a gente tem que fazer resultado, cada vendedor aqui na loja tem uma meta a ser cumprida... Não é como uma loja de roupa, assim que você chega na loja é ... se você vender, bem, e se não vendeu tudo bem. Aqui não, aqui a gente tem uma meta a cumprir, tipo assim uma cota razoável... então... quer dizer, 'lógico' que a cobrança é muito forte, é lógico que você 'tem' que fazer resultado, que se você fica 3 meses sem fazer resultado, a empresa vai te olhar de um jeito que você não está sendo satisfatório para ela. Aí, o quê que ela vai fazer? Ela vai trocar peças, como eles falam, né, então é ... [Eles já trocaram muita peça aqui?] Nossa! Sessenta por cento da equipe aqui já foi trocada. Agora ficou quem é bom mesmo. Isso aí é com certeza (empregado).*

Essa atitude entra em contradição com o discurso da empresa, que é de preocupação com os empregados, visto que trabalhar sob pressão não é sinônimo de satisfação no trabalho. Além disso, o fato de tratarem os empregados como "peças" que

podem ser trocadas a qualquer momento revela como eles não são considerados pessoas e sim objetos, o que evidencia um processo de despersonalização na organização. Entretanto, o discurso constrói, nas subjetividades individuais, uma imagem de normalidade para o tipo de trabalho e as pressões por resultados a que estão sujeitos. Aqueles que não conseguem acompanhar são considerados fora do padrão estabelecido e são excluídos pela própria equipe. Ao perguntar aos funcionários se era justa a demissão de um colega de trabalho, eles responderam:

*Talvez não era que não estava correspondendo. É que não era a cara da pessoa, porque tem pessoa que entrou aqui que ela tem tudo a ver pra ser uma médica, uma veterinária sabe, ela não dá pra ser vendedora. Talvez ela vai ser uma excelente profissional se ela for, for cabeleireira, se ela for ser outra coisa... uma veterinária, né? Apenas não é o campo dela. (empregado)*

*...duas amigas que eu gostava muito [foram demitidas], super amigas minhas, por...resultado! [E foi justo?] Foi justo. Foi ...resultado mesmo!... (empregada)*

Essa é a pressão que o grupo exerce para que o indivíduo se molde de acordo com as exigências da MLS, principalmente, porque ele trabalha também com a remuneração atrelada ao cumprimento de metas em equipe. Até mesmo as amizades podem se superficializar, visto que, a qualquer momento, grande parte da equipe pode ser trocada. Assim, o sentimento de fidelidade para com a empresa deve ser maior do que para com os colegas de trabalho, o que reduz a formação de um espírito de corpo entre os empregados e as possibilidades de movimentos coletivos de reivindicação contra a empresa.

Dessa forma, a MLS exerce o controle sobre os corpos de seus empregados por meio de seus pares, eliminando a necessidade de supervisão direta ou de punições (Foucault, 1977; Townley, 1993; Faria, 1985).

### 4.3 COMO PROMOVER A VIGILÂNCIA CONTÍNUA

A vigilância contínua na MLS procura tornar os indivíduos visíveis o maior tempo possível. Essa vigilância é potencializada pelo

uso de um sistema eletrônico que tem a função que se assemelha àquelas desenvolvidas pelo panóptico, descrito por Foucault (1977, 1987).

A tecnologia de informação, nesse caso, amplia as possibilidades de produção de conhecimento acerca dos indivíduos, como se construísse um superpanóptico (Poster, 1990, citado por Sewell, 1998) e permite atingir o controle sem aparentar que se está controlando.

*...Tipo assim, não é uma avaliação que você fique sabendo que está sendo avaliado, mas eu acho que todo mundo é avaliado hoje em dia, né? (empregada)*

Essa tecnologia legitima a dominação mediante a produção de uma nova simbologia que incita a autodisciplina e o autocontrole de uma forma tão natural que se torna imperceptível (Sewell, 1998). Nesse contexto, o registro automático dos resultados dos funcionários nos históricos individuais e sua disponibilização para os indivíduos responsáveis pela avaliação do desempenho (pessoal do RH e gerentes) na MLS mostram a abrangência do controle permitido pelo sistema.

*... porque a empresa não conhece eu como José, Luiz como Luiz. Eles conhecem a gente como número, cada um tem um número aqui. Então, todos esses números vão chegar lá no escritório central e, no final do mês, vê sua... como que foi seu desempenho. Então, a gente tem desempenhos e meta de venda, isso é primordial. ... tudo fica registrado por eles: tudo o que se vende, o que sai no caixa, o que sai no computador, quantas vezes você abriu o caixa, o que você recebeu. Nós temos quatro caixas aqui em baixo, então, o vendedor aqui ele faz crediário, ele que analisa, ele que recebe... E eles olham tudo...Tudo isso fica tudo registrado no computador. (empregado)*

Evidencia-se novamente no discurso do empregado o processo de despersonalização que ocorre na empresa. As características do sujeito não são importantes, mas sim o quanto ele é lucrativo para a organização. Questiona-se, mais uma vez, a contradição entre ser uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil (Guia EXAME..., 2000) por se preocupar com os seus empregados e o fato



de tratem-nos freqüentemente como números e não como pessoas.

Além do sistema eletrônico, o uso da tecnologia de informação é complementado por outros mecanismos de monitoração. No recrutamento e triagem de candidatos para a abertura de uma nova loja, o departamento responsável pela gestão da força de trabalho na MLS realiza, com os candidatos, testes de personalidade e psicológicos, e provas de português e matemática. Essas práticas configuram métodos de exame (Foucault, 1977) utilizados para atestar se o perfil do indivíduo é adequado à organização. Após a realização desses testes, os candidatos são submetidos a dinâmicas de grupo e entrevistas individuais e coletivas. Esse fato demonstra a prática de estratégias de confissão (Foucault, 1979; 1980; 1981; Rose, 1988; 1990) para revelar os aspectos mais subjetivos dos novos empregados, expondo-os ao julgamento e classificação.

Mesmo após o ingresso dos empregados na MLS, técnicas de confissão continuam sendo aplicadas sobre eles, visando à vigilância permanente de seu comportamento. Para ser promovido, é necessário que o próprio funcionário preencha o "Plano de Carreira", que é um formulário em formato previamente padronizado, no qual ele manifesta, para o Departamento de Recursos Humanos, seu desejo de crescer na organização, indicando o caminho que pretende seguir. Nas subjetividades individuais, essa atitude representa a oportunidade de discutirem sua carreira e de participarem ativamente dela. Mas, além disso, possibilita que aspectos não percebidos pela empresa sejam revelados e que haja uma maior cumplicidade do indivíduo em relação aos resultados exigidos.

Existe ainda o "Rito de Comunhão", que também incentiva a prática de confissão:

*Toda segunda-feira a gente tem o rito de comunhão e toca o hino nacional às 7:30 da manhã; a empresa toda, as 160 lojas, a gente canta o hino nacional, o hino da empresa, passa todos os resultados e a gente toma café da manhã. Isso é toda segunda. Para quê? Pra passar toda a energia pra todas as filiais e, quando acontece isso, é o dia que a gente trabalha com mais otimismo e com garra. Então, são todas as lojas, até numa Ilha que nós temos loja lá. Então, é esse horário, 7:30, todas as lojas. Aí a gente passa uma energia muito boa e é essa a hora da gente acabar com as picuinhas que tem na semana inteira! Aí o que está acontecendo: porque o*

*fulano saiu mais cedo e outro não saiu, que vamos alinhar. Aí é nessa hora que a gente alinha tudo. É todo mundo e tudo transparente, do gerente ao faxineiro, todo mundo senta na mesa. Aí o gerente pergunta 'tem alguém que quer falar alguma coisa?' Aí você fala 'tá acontecendo isso, isso e isso eu não acho certo', aí o gerente pode concordar ou não e, com certeza, esse problema vai ser solucionado naquela hora. Assim vai ter uma solução pra ele. Se vai ser de imediato já não sabe, mas com o decorrer do tempo, com certeza, vai resolver. É assim que funciona, é muito transparente (empregado)*

Mesmo após o ingresso dos empregados na MLS, técnicas de confissão continuam sendo aplicadas sobre eles, visando à vigilância permanente de seu comportamento. Para ser promovido, é necessário que o próprio funcionário preencha o "Plano de Carreira", que é um formulário em formato previamente padronizado, no qual ele manifesta, para o Departamento de Recursos Humanos, seu desejo de crescer na organização, indicando o caminho que pretende seguir. Nas subjetividades individuais, essa atitude representa a oportunidade de discutirem sua carreira e de participarem ativamente dela. Mas, além disso, possibilita que aspectos não percebidos pela empresa sejam revelados e que haja uma maior cumplicidade do indivíduo em relação aos resultados exigidos.

Mediante a análise do depoimento desse empregado, verifica-se como a técnica de confissão possibilita trabalhar o lado emocional e subjetivo das relações de trabalho na organização, aliviando os efeitos do ritmo intenso, dos conflitos e das pressões sobre o indivíduo. Ao mesmo tempo, possibilita também a vigilância hierárquica, ao manter um canal *formalmente informal* para a comunicação das disfunções que possam ocorrer com indivíduos ou com o grupo.

Além da vigilância hierárquica, ou vertical, que monitora o indivíduo utilizando os recursos de poder atribuídos na hierarquia organizacional, na MLS também são verificadas formas de vigilância horizontal, ou seja, entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Esse processo circular de vigilância facilita a coleta e o armazenamento de informações sobre o comportamento do indivíduo, facilitando também sua monitoração (Faria, 1985; Sewell e Wilkinson, 1992). Nas equipes de trabalho, os próprios membros fiscalizam o trabalho de seus pares diante da necessidade de

cumprirem as metas, como ilustra o entrevistado:

*É uma amarração, por isso que...quando eu falo pra você que é espírito de equipe, é que eu dependo do pessoal pra cobrar, que se o pessoal cobrar pra mim, vai influenciar no meu salário e da mesma forma também, [o meu trabalho] influenciará no deles. Então, é uma amarração que a empresa faz justamente pra englobar tudo... (empregado)*

Assim, há rejeição da equipe em relação a quem não produz, uma situação construída para que não haja a necessidade de um elemento externo ao grupo para monitorar suas atividades, pois o controle não vem de cima para baixo, ele circula. Esse tipo de prática elimina as tradicionais rejeições existentes à figura do chefe ou supervisor e evita que um empregado acoberte os erros de outro colega. A vigilância, portanto, é contínua e mais intensa, visto que o trabalho é monitorado de todas as formas e em todos os momentos: antes, durante e depois de sua execução.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação com os empregados por parte das empresas e a forma como esse tipo de postura pode melhorar tanto o desempenho e produtividade dos indivíduos como sua qualidade de vida tem sido amplamente discutida na atualidade. O que se percebe, entretanto, é que as organizações têm enfatizado mais o desempenho e produtividade do que a qualidade de vida em suas políticas de gestão. Esse fato evidencia, para os mais atentos, uma contradição nos discursos organizacionais. O presente trabalho procurou evidenciar algumas dessas contradições para compreender como políticas de gestão de pessoas instrumentalizam práticas de poder disciplinar em uma organização.

A concepção foucaultiana de poder/conhecimento utilizada como referencial teórico permitiu mostrar que a natureza das práticas de gestão da força de trabalho na MLS está vinculada ao ordenamento, à vigilância e ao controle dos empregados. Essa perspectiva de poder, além de aumentar as possibilidades de análise das práticas de gestão de pessoas, também favorece a identificação e investigação de técnicas e discursos

desenvolvidos no espaço organizacional para sustentar as relações de poder existentes.

Percebeu-se, por meio dos resultados obtidos, que a adoção de políticas de gestão de pessoas mais participativas, como os rituais de comunhão e a elaboração do plano de carreira; do trabalho em equipe com o estabelecimento de metas coletivas; dos treinamentos programados e da aproximação do indivíduo com a empresa - tudo isso apoiado por sistemas computadorizados de gestão - têm sido usados como mecanismos para garantir o comprometimento dos empregados e aumentar sua produtividade. Diante do esgotamento de práticas de Administração de Recursos Humanos tradicionais, tais como a supervisão direta, o controle de ponto e a promoção por tempo de serviço, as organizações que pretendem se modernizar têm que acompanhar o discurso gerencial da atualidade: dar mais atenção ao empregado, fazê-lo sentir-se mais importante. Inseridas no contexto atual de desemprego, individualismo excessivo e exclusão econômica e social, as políticas de gestão que se propõem a isso têm obtido ampla e inquestionável adesão.

Mas esse é o papel do cientista: questionar o inquestionável. Enxergar nas entrelinhas contradições e propósitos ocultos. Algumas das práticas de gestão de pessoas aqui estudadas têm o propósito de reduzir a mobilização coletiva e as resistências contra a organização, de separar o "joio do trigo", ou seja, de selecionar para o trabalho apenas aqueles que estão de acordo com as normas e princípios da organização. Isso tudo sem o uso do controle direto, da violência física, mas, muitas vezes, com a utilização da violência simbólica. A crescente pressão por resultados sob a forma de competições entre equipes e a constante insegurança por não ter garantias de crescer na carreira, ou mesmo de manter o próprio emprego, têm resultado em doenças relacionadas ao trabalho, na superficialização dos relacionamentos pessoais e na redução do convívio com a família. E o que há de qualidade de vida nisso?

Ao interagirem com essas práticas, os indivíduos elaboram estratégias que visam a sua adaptação ao controle disciplinar exercido sobre eles pela organização. Dessa forma, reconhece-se que eles consideram a MLS um bom lugar para se trabalhar, em relação a outras organizações, pois promove um clima de trabalho familiar e oferece oportunidades de crescimento a seus membros mais comprometidos. Entretanto, por uma perspectiva de análise foucaultiana, acredita-se que a empresa pratica uma forma de poder disciplinar mais abrangente e disfarçada.

Diante do exposto, possibilidades de pesquisa se abrem no âmbito da gestão de pessoas, como, por exemplo, a reformulação das relações de poder entre sindicatos e empresas. Indivíduos, sindicatos e outras

entidades de classe têm sido obrigados a se adaptar a novas formas de gestão, mas para isso, devem ter uma visão mais abrangente dos significados dessas novas políticas.

## REFERÊNCIAS

- 
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 335p.
- CLEGG, S.R. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1993. 297p.
- COVALESKI, M.A.; DIRSMITH, M.A.; HEJAN, J.B; SAMUEL, S. The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca; Jun 1998 (43).
- FARIA, J. H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985.
- FISCHER, R.M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p.65-87.
- FLEURY, M.T.L. **O simbólico nas relações de trabalho**: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal. São Paulo: USP/FEA, 1986. 236p.(Tese de Livre Docência).
- FOUCAULT, M. **Discipline and punish: the birth of the prison**. London: Penguin, 1977.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979. 295p.
- FOUCAULT, M. **The history of sexuality**. London: Penguin, 1981. 94p.
- FOUCAULT, M. **Power/knowledge: selected interviews and other writings by Michel Foucault**. Brighton, England: Harvester, 1980.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LOSICER, E. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996. P.68-79.
- MAQUIAVEL. **O príncipe**. São Paulo: Hemus, 1996. 216 p.
- MCGREGOR, D. An uneasy look at performance appraisal. **Harvard Business Review**. 1972. 50 (5). 133-138.
- MOTTA, F.P. **Organização e poder**: empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986. 143p.
- NEWTON, T.; FINDLAY, P. Playing God? The performance of appraisal. **Human Resource Management Journal**. London, 1996. (6)3. 42-58.
- ORLANDI, E. P. **Discurso e leitura**. São Paulo: Cortez e Unicamp, 1996.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320p.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987. 234p.

ROSE, N. Calculable minds and manageable individuals. **History of the Human Sciences**. 1988. 1 (2): 179-200.

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

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

SEWELL, G.; WILKINSON, B. "Someone to watch over me": surveillance, discipline and the just-in time labour process. **Sociology**. May, 1992. 26(2). 271-289.

SITYA, C. V. M. **A lingüística textual e a análise do discurso**: uma abordagem interdisciplinar. Frederico Westphalen/RS: Ed. da URI, 1995.

TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. **Academy of Management Review**. v.18, n.3, 1993. p.518-545.

TRIVINOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992. 176p.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287p.

<sup>i</sup> Este trabalho foi extraído do relatório do projeto "Poder disciplinar e subjetividade no espaço organizacional: uma análise interpretativa das práticas de gestão da força de trabalho", que incluiu a análise de duas organizações pela mesma perspectiva teórica e contou com financiamento do CNPq.

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

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

**Mozar José de Brito**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo  
e-mail: [mozarjdb@ufla.br](mailto:mozarjdb@ufla.br)  
Campus Universitário - Caixa-Postal: 37  
CEP 37200-000 - - Lavras, MG - Brasil  
Telefone: (0xx35) 3829-1475

**Mônica Carvalho Alves Cappelle**

Mestre em Administração pelo PPGA/UFLA  
e-mail: [edmo@ufla.br](mailto:edmo@ufla.br)  
Rua das Quaresmeiras – 36, Jardim Samaúma  
CEP: 37200-000.  
Telefone: (35) 3822-1660

**Célia Regina Naves**

Administradora formada pela UFLA  
e-mail: [ppga@ufla.br](mailto:ppga@ufla.br)  
Universidade Federal de Lavras – Departamento de Administração e Economia - Caixa Postal 37  
CEP: 37200-000 – Lavras/MG  
Telefone: (35) 3829-1475

**Samantha Brettas Oliveira**

Administradora formada pela UFLA.  
e-mail: [duibrettas@yahoo.com.br](mailto:duibrettas@yahoo.com.br)  
Campus Universitário - Caixa-Postal: 37  
CEP 37200-000 - - Lavras, MG - Brasil  
Telefone: (35) 3829-1475