

# AS TRANSFORMAÇÕES DO CONTROLE NA SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE— UMA ANÁLISE FOUCAULTIANA

Rosimeri Carvalho da Silva\*

Rafael Alcadipani\*\*

## RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir as transformações na forma de controle nas organizações por meio de um estudo de caso e com base no referencial teórico de Michel Foucault. Para tanto, na primeira parte apresentaremos o caso, dando ênfase às diferentes etapas do controle dos funcionários na Usina em estudo. Na segunda, apresentaremos a discussão de Foucault sobre a alteração nos mecanismos de punição e poder na sociedade. Por fim, mostraremos a similaridade entre as discussões de Foucault sobre a evolução da punição e do controle social na sociedade como um todo e o poder em voga na usina, bem como a consolidação da disciplina sob a égide de um discurso de participação. O artigo pretende contribuir no sentido de apresentar uma visão puramente foucaultiana sobre controle nas organizações, haja vista que esta perspectiva não tem sido muito utilizada.

## ABSTRACT

This paper aim is to discuss the control mechanisms transformations in a Steel Company based on the foucauldian perspective. In this way, in the first part of the paper we present the case, explaining the different phases of control over employees inside the Steel Company. In the second one, we present the foucauldian discussion about the changes on the society control mechanism. Finally, we analyse the case showing the similarities between the foucauldian discussion about the changes in the social control mechanisms and the control over employees in the Steel company. As the foucauldian perspective is not purely used in Brazilian organization analysis, our aim is to show how this perspective can help in understanding the control in organizations.

\*Prof<sup>a</sup> CPGA/UFSC

\*\*Prof. FGV-EAESP

## INTRODUÇÃO

A discussão sobre o poder e o controle que as organizações exercem sobre seus membros vem sendo realizada com base em diferentes perspectivas teóricas. Dentre elas podemos destacar a funcionalista (ETZIONI, 1965; OUCHI & MAGUIRE, 1975) e a visão marxista (BRAVERMAN, 1974; EDWARDS, 1979; CLEGG & DUNKERLEY, 1980; BURAWOY, 1980; THOMPSON & WARHURST, 1998) como as de maior expressão.

No final da década de 1980, as idéias do pensador Michel Foucault começaram a ser utilizadas de forma mais sistemática nos estudos organizacionais anglo-saxônicos, principalmente para se analisar as questões relacionadas ao poder e à construção da subjetividade nas organizações (KNIGHTS & WILLMOTT, 1989; CLEGG, 1989; BURRELL, 1988; MCKINLAY & STARKEY, 1998).

No Brasil, embora presente desde o início dos anos 80, a utilização das idéias de Foucault tem se limitado a uma discussão sobre o poder disciplinar em sua face de ação eminentemente corpórea, na forma de disciplinar as pessoas para o beneplácito das organizações e na maioria das vezes dentro de uma perspectiva epistemológica marxista (SEGNINI, 1986; PRESTES MOTTA, 1981; TOJAL & ROHM, 1996). Noções como a construção do sujeito disciplinado, as discussões anteriores ao poder disciplinar realizadas pelo pensador, a relação entre poder e verdade e a função de uma técnica de poder que permite auxiliar na disciplina denominada poder pastoral não têm sido consideradas.

Frente a isso, este artigo tem o objetivo de analisar as transformações do controle organizacional em uma empresa siderúrgica do Grupo Gerdau, sob a ótica dos estudos de poder realizados por Michel Foucault. Tentaremos fazer uma analogia, mostrando que as alterações na forma de exercício do poder na usina em estudo são muito próximas da evolução dos mecanismos de punição e controle social discutidos por Foucault (1987; 1995) e destacamos o papel da participação na consolidação do processo de disciplinarização. O recurso da analogia já foi utilizado por Carvalho, Vergara e Gomes (2003) ao analisar a pedagogia do olhar no espaço organizacional.

Pretendemos contribuir, por meio de um caso empírico, para a discussão da evolução dos mecanismos de controle e poder nas organizações sob uma perspectiva crítica, eminentemente, foucaultiana. Para tanto, na primeira parte, apresentaremos o caso dando ênfase às diferentes etapas do controle dos funcionários na Usina em estudo. Na segunda, apresentaremos a discussão de Foucault sobre a alteração nos mecanismos de punição e poder na sociedade. Por fim, analisaremos o caso sob a ótica foucaultiana e faremos nossas considerações finais.

Vale apontar que o estudo original<sup>1</sup>, do qual a base empírica foi retirada, tinha o objetivo de analisar as transformações que a implantação da qualidade total havia produzido no controle organizacional sob uma base epistemológica funcionalista. Entretanto, ao entrarmos em contato com os escritos de Foucault, notamos a pertinência de suas análises para compreender a dinâmica dos mecanismos de controle na organização pesquisada.

## PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com corte transversal e avaliação longitudinal, em uma usina siderúrgica situada em Sapucaia do Sul – RS, integrante do Grupo Gerdau. A usina contava com 1.200 empregados no início do trabalho de campo, em janeiro de 1997. Durante o período de outubro de 1997 a janeiro de 1998, foi realizada a fase principal da coleta de dados através de ob-

<sup>1</sup> No estudo original é apresentada uma contextualização do tema controle sob outras perspectivas teóricas. Remetemos os interessados aos artigos publicados sobre a pesquisa, na tentativa de reduzir o espaço ocupado por este trabalho que aqui apresentamos. Ver Silva (2002) e Silva (2000).

servação participante. Realizaram-se observações, entrevistas com 62 empregados de diversos níveis hierárquicos, participação em reuniões, em treinamentos e pesquisa documental nos arquivos da empresa (documentos escritos e vídeos). Foram realizadas ainda outras visitas à usina, em março de 1999, efetuando outras seis entrevistas com gerentes, a fim de complementar os dados necessários.

## PARTE I – O CASO

### A USINA

O Grupo Gerdau é uma multinacional brasileira que opera no setor siderúrgico e metalúrgico. O Grupo contava, em 1997, com nove usinas siderúrgicas no Brasil e seis empresas siderúrgicas no exterior. Há também um banco, uma empresa de comercialização de produtos siderúrgicos, uma empresa de informática e uma empresa de reflorestamento.

O estudo de caso foi desenvolvido na Siderúrgica Riograndense. A usina Riograndense produz aço e alguns de seus derivados. A análise das informações coletadas nos permitiu construir um histórico das formas de controle utilizadas na usina que passaremos a descrever.

### CONTROLE FÍSICO

Durante a década de 1970, pode-se dizer que as técnicas de contratação e de controle dos indivíduos na usina eram bastante rudimentares. De acordo com os relatos, os novos trabalhadores eram escolhidos de acordo com sua aparência (analisando-se visualmente sua constituição, porte e capacidade física), entre os diversos indivíduos que se agrupavam frente ao portão principal da planta a procura de emprego. Quem necessitava de novo trabalhador se dirigia ao portão para o processo de “recrutamento e seleção”.

A preferência por indivíduos vindos do interior não abandonou a empresa desde então, preferência esta explicada pela melhor aceitação do trabalho árduo e maior facilidade de adaptação à cultura da empresa demonstrada por estas pessoas. Da mesma forma, alguns relatos enfatizam que o uso da força era comum nas relações conflituosas entre supervisores, mestres, contra-mestres e trabalhadores. Este uso tanto pode ser considerado no sentido figurado, do grande poder dado ao supervisor em determinado período da empresa, quanto no sentido literal. No que diz respeito ao primeiro, um técnico de segurança relata:

“... a administração naquela época, não faz muito tempo, era na força. Claro que tem o gerente acima, mas, até pela política da empresa, o supervisor... na verdade o supervisor trabalhava intocável dentro da empresa... era uma pessoa intocável que mandava e desmandava e acabou. As pessoas trabalhavam pressionadas, as pessoas não tinham prazer pelo trabalho, vinham aqui para buscar um salário e ‘morreu’... Então, imagina um homem administrando 50, 60 homens na força, eu demito, eu faço, eu aconteço e acabou”.

No que diz respeito ao segundo sentido que se pode dar à gestão pela força ressaltada nas entrevistas, a hostilidade existente entre operários e supervisores algumas vezes chegava a níveis incontroláveis que os levavam a se agredirem fisicamente. Os operários não gostavam de falar sobre esse tema, diziam simplesmente que isto era consequência de características de uma época remota, na qual a ignorância de ambos os lados era lei.

A gestão pelos gritos, no entanto, era citada frequentemente, assim como as punições. Um gerente de área que explica as mudanças no controle até 1994 pela modernização e abertura política do país relata:

“Quando eu entrei aqui em 1970 tive casos de supervisores que batiam nos funcionários e quando surgia o rolo era demitido o operário por desacato à autoridade e isso foi se modernizando”.

Evidentemente, apesar de serem uma prerrogativa dos superiores hierárquicos, as agressões físicas também eram utilizadas pelos operários como resposta às atitudes dos supervisores. Os entrevistados relatam também a existência de locais que funcionavam como redutos dos operários, em que nenhum superior tinha coragem de entrar e que eram utilizados para tomar café (proibido na empresa até recentemente) ou descansar no horário de trabalho.

Assim, a característica fundamental deste período é o exercício quase físico do controle dos operários pelos supervisores e mestres, que eram vistos como senhores absolutos dentro da fábrica. Além disso, a forma de punição era a exemplaridade: o que errava era punido exemplarmente para que os outros não cometessem o mesmo deslize.

## CONTROLANDO O COMPORTAMENTO

A reverência à autoridade, a obediência e o medo também aparecem como características importantes do período compreendido entre 1980 e 1987. Uma longa cadeia hierárquica ilustra a importância da autoridade formal na siderúrgica desta época.

Além disso, muitos símbolos de autoridade eram utilizados, como cores e marcações diferentes nos capacetes, segundo o nível hierárquico. Três restaurantes asseguravam a alimentação dos indivíduos na siderúrgica, fornecendo diferentes tipos de alimentação de acordo com os níveis hierárquicos dos funcionários.

O tratamento entre níveis hierárquicos parece ser o mesmo ainda quando se consideram níveis intermediários e níveis executivos. Isto pode ser percebido através da análise da forma pela qual o planejamento e o controle das atividades dos gerentes eram realizados. O planejamento, incipiente e sem metodologia clara, era uma tarefa exclusiva da direção do Grupo Gerdau, da qual não só os níveis intermediários não participavam, como também não conheciam, o que os levava a trabalhar de uma maneira bastante curiosa, ou seja, sem conhecer seus objetivos, obedecendo e fazendo cumprir simplesmente as ordens e decisões superiores.

Diante deste quadro, o modo através do qual os gerentes eram controlados também é característico. Não conhecendo os resultados que deveriam alcançar, os gerentes deveriam obter a todo o momento todas as informações possíveis sobre suas respectivas áreas, pois o controle era realizado em data desconhecida por um diretor do Grupo que se deslocava de Porto Alegre até a planta e interrogava o gerente.

As entrevistas põem em evidência, também, o foco da padronização neste período da história do Grupo Gerdau. A busca pelo controle, neste caso, não se refletia em grande padronização referente às atividades e aos processos de produção da empresa, mas ao comportamento dos indivíduos. Segundo os relatos, a grande quantidade de normas existentes na época referia-se, principalmente, a comportamento, as quais eram rigorosamente implementadas pelo pessoal administrativo, notadamente pelos funcionários do setor de pessoal.

Os padrões referentes aos processos limitavam-se aos guias de utilização das máquinas. Cada um dos supervisores impunha o método de trabalho de sua preferência. Não havia indicadores que pudessem controlar a padronização dos procedimentos, o controle era exercido pelos gerentes, diretamente sobre os supervisores, através do questionamento dos procedimentos a serem adotados para a realização de uma determinada tarefa. Um entrevistado diz *“o gerente dizia uma coisa, o supervisor uma outra e o operador fazia uma outra ainda”*.

Este período difere do anterior por uma maior estruturação da empresa. Seus processos começam a receber um tratamento burocrático, desde a contratação dos novos trabalhadores, que passa a ser pautada em testes de

admissão, entrevistas com superiores hierárquicos e psicóloga, até a carreira e a conduta. A autoridade hierárquica parece ser um traço marcante dessa época. Um gerente de área expõe sua visão:

“Controlavam-se as pessoas. O controle era o que, o quanto as pessoas podiam dar de colaboração; elas tinham de fazer aquilo que tinha que ser feito. Idéias e opiniões naquela época não existiam, então o controle era sobre a conduta das pessoas... controle era sobre a pessoa, sobre a liberdade das pessoas... O passado era a divisão, o controle, os níveis hierárquicos, em 86 nós passamos a incorporar serviço, passamos a olhar processo de outra forma e passamos a trabalhar de uma forma mais integrada como equipe...”

As tentativas de mudança nesse período refletem os hábitos dos indivíduos na organização, como a proliferação de padrões construídos pelos técnicos a pedido dos engenheiros. Todos os 2.000 padrões realizados pelos técnicos foram ignorados pelos operários. Segundo os gerentes, devido à distância entre o conhecimento técnico e o trabalho realizado de fato.

Uma história, contada por vários entrevistados, pode ilustrar a importância da autoridade hierárquica e o comportamento obediente. Os entrevistados relatam que ao atender ao telefone os indivíduos se punham de pé ao perceberem que estavam falando com alguém da matriz. A autoridade hierárquica e a obediência formam o que é identificado como caráter da empresa: a empresa é vista como controladora. Um gerente de área relata:

“Na verdade a gente procurava, mas também não sabia o que controlava, buscava controlar um monte de coisas e não conseguia controlar. Uma coisa que sempre se disse na empresa era: procura controlar tudo porque o teu chefe sempre vai perguntar uma coisa que tu não controlas, essa era a máxima.”

Podemos notar que dentro deste período, o controle sobre os funcionários permanece nas mãos de supervisores e gerentes. Há a introdução de preceitos burocráticos, mas o foco principal continua a ser o exercício da autoridade formal, a imposição de respeito e o controle através de um monitoramento do comportamento.

## A TRANSIÇÃO

Uma outra forma de controle começa a despontar na siderúrgica no início dos anos de 1980 quando a empresa ainda estava consolidando seu sistema burocrático. O interesse pela Qualidade Total, originário de um acordo de troca de tecnologia com a japonesa Nippon Steel, faz com que os gerentes da usina voltem a atenção para os CCQs e, em 1981, organizam-se os primeiros grupos.

A partir de então, e de maneira muito lenta, a empresa vai experimentar algumas ferramentas da qualidade, inicialmente de forma isolada, alguns gerentes tentando ferramentas e técnicas diferentes em função de sua personalidade ou perfil gerencial. Até que, em 1987, o Grupo Gerdau contrata um consultor que auxilia as empresas na implantação de um sistema de gerenciamento pela qualidade. Um grande marco desse período é identificado na introdução da noção de cliente, desconhecida até então, seja de cliente interno ou externo. A “descoberta” desta noção parece guiar a reestruturação da organização; é este o conhecimento que representa o mercado e suas ameaças na organização.

Durante esse período, um grande esforço de quantificação foi realizado, o que os entrevistados chamam de época dos fatos e dados, quando tudo deveria ser quantificado e fundamentado para que se pudesse discutir. Nos anos de 1990-1991, os gerentes da usina começam a trabalhar mais especificamente sobre a rotina e as operações, chegando a resultados mais concretos. Nesse período, são realizadas algumas ações que transformam a hierarquia e os papéis dos ocupan-

tes de cargos na usina. A usina passa a apresentar cinco níveis hierárquicos, sendo cortados os níveis de mestre e contra-mestre e o de gerente industrial.

## CONTROLANDO O CORPO E A ALMA

É a partir de 1994 que as mudanças iniciadas anos antes se projetam e se materializam em ações que podem ser consideradas mais radicais. Em uma mudança importante, que deveria responder à estagnação dos CCOs, a empresa cria os Programas Participativos (Grupos de Solução de Problemas – GSPs, 5 S e CCOs). Essa transformação utiliza-se de um novo conceito que passa a ser relacionado tanto à participação quanto aos credos da empresa: a profissionalização.

Com isso, os projetos desenvolvidos pelos grupos passam a ser julgados segundo uma série de critérios previamente estabelecidos. A empresa lança também o projeto de Gestão com Foco no Operador (GFO) e organiza as equipes de produção em grupos semi-autônomos chamados Células Operacionais. Com estas mudanças, os conceitos e técnicas da qualidade começam a chegar ao chão de fábrica. A mesma organização é utilizada na gestão da usina com os gerentes organizados em Células de Negócio. O *layout* reflete esta nova organização e as equipes de trabalho, desde a direção do grupo até o chão de fábrica, são colocadas em grandes salões sem divisórias.

Uma nova reestruturação na empresa reduz o número de níveis hierárquicos para quatro. As transformações no nível gerencial seguem as do nível operacional e são criadas as Células de Negócios. Os gestores trabalham em grupos, seguindo o processo vender-produzir-comprar-entregar numa tentativa de incutir a prática do ajuste mútuo entre os gestores dos negócios. Assim, controlando os gestores pelos resultados da célula, a direção do grupo os obriga a conhecer e a considerar as características de cada área, ao mesmo tempo em que os põe em situação de controle mútuo.

O foco das mudanças nesse período é a organização do trabalho, como se pode perceber. A nova organização será construída em torno da participação, tanto na gestão dos negócios, através das células de negócios, quanto na gestão do trabalho, nas células operacionais.

Com isso, o processo de planejamento é completamente transformado através do desdobramento de diretrizes que, partindo dos objetivos estratégicos, negocia com cada nível os objetivos a serem alcançados no período. Essa transformação é consequência de um longo processo de análise das rotinas e dos processos da usina e do período chamado internamente de “fatos e dados”, que permitiram aos gestores o estabelecimento de indicadores de controle dos processos e dos resultados.

O papel dos gestores passa a ser enfocado de uma maneira bastante diversa daquela detectada nos períodos anteriores. Segundo o relato da quase unanimidade dos gerentes, seu papel não tem mais nenhuma relação com o de controlador, como antes, mas o de líder, o de facilitador das equipes. Grande ênfase é dada à capacidade de comunicação dos gerentes e ao treinamento comportamental para a totalidade dos atores.

## PARTE II – FOUCAULT E O CAMINHO PARA A SOCIEDADE DISCIPLINAR

Nesta parte, apresentaremos a discussão realizada por Foucault sobre a transformação nas formas de punição e de controle social.

Vale destacar que Michel Foucault, no período genealógico de suas análises, discute como o poder de punir se transformou no tecido social, saindo de um regime que atuava de forma severa e rigorosa sobre os corpos das pessoas para

um regime de gestão do corpo do indivíduo e da coletividade para a maximização de seu desempenho e diminuição de sua periculosidade. Foucault, desta forma, parte dos regimes dos suplícios para a análise do bio-poder, que está dividido em poder disciplinar (indivíduo) e bio-política (coletividade). A bio-política se aplica para a gestão das multidões e das coletividades no tecido social. Sua ação é sobre a sociedade como um todo e não dentro de uma organização específica. Por isso, ela não será utilizada como parâmetro para a analogia desenvolvida neste artigo. Ressaltamos, também, que a discussão do pensamento foucaultiano seguirá a seqüência da análise apresentada pelo autor, partindo do regime dos suplícios até a discussão do poder pastoral.

## O REGIME DOS SUPLÍCIOS

“Dimiens fora condenado, a 2 de março de 1757, a pedir perdão publicamente diante da porta principal da Igreja de Paris aonde deveria ser levado acompanhado numa carroça, nu, de camisola, carregando uma tocha acesa de duas libras; em seguida, na dita carroça, na praça Grève, e sobre um patíbulo que aí será erguido, atenazado nos mamilos, braços, coxas e barrigas das pernas, sua mão direita segurando a faca com que cometeu o dito parricídio, queimado com fogo de enxofre, e às partes em que será atenazado se aplicarão chumbo derretido, óleo fervente, piche em fogo, cera e enxofre derretidos conjuntamente, e a seguir seu corpo será puxado e desmembrado por quatro cavalos e seus membros e corpo consumidos ao fogo, reduzidos a cinzas e suas cinzas jogadas ao vento” (FOUCAULT, 1987:9).

Esta cena aterrorizante descrita anteriormente era extremamente comum na Idade Média. Quando um criminoso era preso, ele era punido em praça pública da forma mais terrível possível. Contra o seu corpo eram realizadas as mais diversas atrocidades e selvagerias. O criminoso punido, sumária e severamente, deveria servir de exemplo para desencorajar os demais a cometerem qualquer tipo de delito Além disso, o ritual realizado em praça pública servia para mostrar a potência e a força do soberano (FOUCAULT, 1987).

Neste regime de suplícios, estes rituais expressavam que o erro, o crime e a punição se intercomunicavam e se ligavam sob a forma de uma atrocidade. Tais rituais também mostravam a mecânica do poder vigente nesta época, qual seja: um poder que se reforçava por suas manifestações físicas, que fazia valer as regras e as obrigações como laços pessoais, cuja ruptura constituía uma ofensa ao soberano e exigia vingança. O poder de punir e mesmo a vigilância da sociedade estavam concentrados em alguns pontos específicos.

Assim, na falta de uma vigilância constante, este mecanismo de poder procurava a renovação de seu efeito no brilho e na força de suas manifestações singulares, ou seja, o espetáculo de punição servia para fazer com que os demais se sentissem desencorajados a praticar qualquer crime, pois o ódio do soberano poderia se voltar contra ele (FOUCAULT, 1987). Pelo exemplo de Dimiens, fica claro que o soberano exercia poder sobre a vida das pessoas, podendo chegar a sentenciar sua morte.

## A TRANSIÇÃO

Todavia, no final do século XVIII e no começo do século XIX, a festa da punição foi se extinguindo. Passou-se a acreditar que o ritual da punição era tão feroz e desumano quanto o próprio crime cometido. Entendia-se que os crimes deveriam não ser praticados pela certeza da punição e não mais pelo medo de ser submetido a selvagerias (FOUCAULT, 1987, 1999). Aliado a isso, devemos levar em conta um

fenômeno importante: a nova forma assumida pela economia e pela produção. Tal fato gerou uma mudança fundamental na ordem da materialidade da riqueza na sociedade de então (FOUCAULT, 1999). A riqueza que era, essencialmente, constituída pelas terras, passou, com o surgimento do capitalismo, a ter sua materialidade investida em mercadorias, estoques, máquinas, oficinas, matérias-primas.

Com isso, houve uma alteração significativa na propriedade das terras: durante o regime dos soberanos pequenos furtos, invasões de terra etc. eram tolerados, já que garantiam a sobrevivência de uma parcela significativa da população (FOUCAULT, 1987). Entretanto, com a queda dos soberanos e a entrada no novo regime, tais ilegalidades não poderiam mais ocorrer, já que eram ofensivas à nova ordem que começava a tomar força.

Assim, o que ocorreu, primordialmente, foi uma mudança na ordem das ilegalidades na sociedade que ocasionou a modificação na forma de punir. A punição deveria ser adequada às necessidades da sociedade capitalista que começava a tomar vulto. Por isso, Foucault (1987; 1999) nos mostra que a reforma nos meios de punição nasceu no ponto de junção entre a luta contra o superpoder do soberano e a luta contra as ilegalidades até então toleradas, de tal sorte que “o direito de punir deslocou-se da vingança do soberano à defesa da sociedade” (FOUCAULT, 1987: 76). Passamos, então, para a era do controle social (FOUCAULT, 1999). Isto se consubstanciou na alteração do regime dos suplícios para o regime das punições. Esta alteração causará outra alteração fundamental. Em termos de controle social, o poder soberano se exercia pela morte e pela expressão de sua força, o poder que se formará, a partir de então, terá como foco agir sobre a vida das pessoas, e sobre o corpo e a mente para transformá-las em pessoas úteis, ou seja, tão necessárias ao novo sistema que começa a ganhar força.

## O REGIME DAS PUNIÇÕES

A mudança do modo da punição se deu, mais especificamente, para estabelecer uma nova economia do poder de castigar, assegurando sua melhor distribuição no tecido social. Pretendia-se fazer da punição uma função regular e co-existente à sociedade, buscando punir sempre.

O foco deste “novo” poder punitivo deixou de ser o punir especificamente e passou a ser o prevenir (FOUCAULT, 1999). A ordem geral era evitar que o crime ocorresse. Para tanto, procurou-se capacitar o poder de punir de instrumentos eficazes que fossem generalizáveis para toda a sociedade. Além disso, este poder deveria ter como foco a cabeça, a mente das pessoas para fazer com que elas não cometessem ilegalidades; o foco era controlar e evitar qualquer comportamento desviante (FOUCAULT, 1987).

Foucault (1987) nos mostra que este poder de punir repousou sobre algumas regras importantes para sua execução e representação, a saber: regra da idealidade suficiente - deve-se maximizar a representação da pena e não a sua realidade corpórea; regra dos efeitos laterais - a pena deve ter efeitos mais intensos naqueles que não comentem a falta para que percebam que não vale a pena praticá-la; regra da certeza perfeita - as pessoas devem saber o que é o crime, quais são suas penas, sendo que estas devem desencorajar as pessoas a não cometê-lo, além disso, nenhum crime cometido deveria escapar ao olhar dos que devem fazer justiça, já que nada torna a punição mais frágil do que a certeza da impunidade; regra da especificação ideal - todas as infrações deveriam ser qualificadas, ou seja, classificadas e reunidas, não deixando nenhuma delas escapar e, por fim, regra da verdade comum - a verificação do crime deve obedecer aos critérios de estabelecer a verdade, a certeza do crime somente pode ser admitida uma vez que esteja inteiramente comprovada de forma racional e não mais divina ou simbólica.

O que Foucault (1987) verifica é que o poder punitivo passou a apresentar uma espécie de receita geral para o exercício do poder sobre os homens, colocando o “espírito”, ou seja, a mente como superfície para a inscrição do poder, perso-



nificando uma tentativa de submissão dos corpos através do controle das idéias. O que começou a se desenvolver foi uma tecnologia de poderes sutis, eficazes e econômicos, sendo que este “poder ideológico”, que buscava submeter as mentes das pessoas, passou a ser cada vez mais necessário e utilizado no controle social. Entretanto, este poder punitivo, o regime das punições, desenvolveu-se para uma nova anatomia política em que o corpo se tornou a personagem principal.

Desta maneira, houve, a partir do final do século XIII até meados do século XIX, uma defrontação de três dispositivos de poder constituídos por três séries de elementos: (1) o corpo que é supliciado (o regime dos suplícios), (2) as mentes manipuladas (o regime das punições) e (3) o corpo que é treinado, sendo que posteriormente o último, que tinha elementos fortes do segundo tipo de poder, foi o que prevaleceu: as disciplinas.

## DISCIPLINAS

O regime das punições aperfeiçoou-se e acabou gerando o regime disciplinar, caracterizado pelo poder disciplinar. O objetivo do poder disciplinar é fazer com que as pessoas trabalhem de acordo com uma norma, um padrão que deve ser introjetado, ou seja, a pessoa deve agir de acordo com algo que lhe é imposto de fora. Ele faz isso controlando o corpo, tornando-o dócil e produtivo e diminuindo sua “utilidade” política.

Como o poder disciplinar conseguiria padronizar, normalizar as pessoas? Ele consegue isso porque analisa, decompõe os indivíduos, os lugares e o tempo. Ele também classifica os termos decompostos, estabelece seqüências, ordenações entre eles, fixa procedimentos de adestramento e de controle e, a partir daí, estabelece uma separação entre o normal e o anormal, o padronizado e o não padronizado, entre o disciplinado e o não disciplinado (FONSECA, 1995) A vigilância deve ser exaustiva, ilimitada, permanente e indiscreta para que este sistema funcione. Porém, a vigilância não deve ser visível como no regime dos suplícios, ele deve ser extremamente subliminar.

Vendo desta forma, parece que o poder disciplinar envolve somente um controle minucioso do corpo e não leva em conta a “mente”. Foucault vê isso de forma inteiramente diferente. Para ele, o indivíduo não é o outro do poder, realidade exterior, que é anulado pelo poder, mas sim é um de seus mais importantes efeitos (FOUCAULT, 1987, 1988 e 1999).

Assim, o poder disciplinar não destrói o indivíduo, mas sim o fabrica. O sujeito se constitui, historicamente, a partir das relações de poder, dos regimes de verdade e dos discursos que sustentam estas relações. (FOUCAULT, 1999). À medida que os mecanismos disciplinares realizam suas funções, a individualidade vai tomando suas formas, recebendo suas marcas e encontrando as características que determinarão suas possibilidades e, também, seus limites (FONSECA, 1995). Assim, as escolas, as empresas, os manicômios, enquanto instituições disciplinares, buscam docilizar o corpo e a individualidade de seus membros para poder “corrigi-los” e extrair deles o máximo possível.

A disciplina produz, a partir dos corpos que são controlados, uma individualidade dotada de quatro características: celular, orgânica, genética e combinatória. Celular devido ao jogo de repartição espacial, ou seja, devido ao quadriculamento do espaço a que cada indivíduo está associado, formando uma individualidade única ligada à cadeira escolar, ao seu leito hospitalar, a sua célula de trabalho, por exemplo. A individualidade celular também é orgânica já que está codificada em todas as suas atividades. O indivíduo moderno é colocado em funcionamento através de um complexo produtivo, não sendo constituído para viver a distância, mas sim para compor organicamente este complexo.

Assim, por individualidade orgânica, Foucault designa o indivíduo moderno produzido para ser ativo, útil e integrante de diferentes quadros de produção, já que cada um dos seus atos é medido e utilizado. Além de celular e orgânica, esta

individualidade se mostra genética por ser o meio que permite a acumulação do tempo, visando sua maior rentabilidade. Os mecanismos disciplinares adicionam e capitalizam o tempo através da possibilidade de articular, proveitosamente, as ligações temporais de cada um dos atos, bem como dos atos correlacionados. O indivíduo permite a acumulação e o armazenamento das durações temporais. Esta individualidade genética é capaz de reter tais durações temporais, articulá-las e transmiti-las a outras atividades. Por derradeiro, esta individualidade é combinatória já que o seu possuidor não é constituído para ser levado em conta isoladamente, mas sim como um indivíduo que, inserido nos mecanismos disciplinares, deve ser considerado como um componente de conjunto; inserida no conjunto é que a individualidade adquire seu significado (FOUCAULT, 1987; FONSECA, 1995).

Frente a isso, há de se destacar que, contrariamente, à idéia de massificação, que faz desaparecer as diferenças individuais, o poder disciplinar distingue individualidades. Em ação, os mecanismos da disciplina produzem cada indivíduo (FONSECA, 1995). Assim, o poder disciplinar não torna somente um corpo submisso, ele torna também uma individualidade submissa, uma mente submissa.

A disciplina envolve, assim, um controle do corpo e um controle das idéias. Como a subjetividade é constituída a partir das relações de poder, o sujeito surge, desde a sua origem, como algo normalizado. A constituição do corpo como força de trabalho somente ocorre se ele está preso em um sistema de sujeição, ou seja, como destaca FOUCAULT (1987), o corpo somente se torna útil se é, concomitantemente, corpo produtivo e corpo submisso e na medida em que o sujeito é construído como submisso, ou seja, quando sua mente se torna submissa.

## RELAÇÃO PODER/VERDADE E PODER PASTORAL

É importante frisar que, para Foucault, nestes diferentes exercícios de controle e poder há um regime específico de verdade que os auxiliou. A verdade não existe fora do poder ou sem poder. A verdade é “desse mundo”, ela é produzida no poder graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentadores (FOUCAULT, 1979a).

Temos de deixar claro que por “verdade” Foucault (1979a) entende um conjunto de procedimentos regulados para a produção, a repartição, a circulação, a lei e o funcionamento dos enunciados. A verdade está ligada de forma circular com os sistemas de poder, que acabam por produzi-la e apoiá-la. Ela está ligada também a efeitos de poder que a induzem e que a reproduzem, ou seja, a “regimes de verdade”. Estes regimes de verdade são indispensáveis às dominações, efeitos de relações de poder homogêneas.

Cada sociedade específica tem seu “regime de verdade”, ou seja, seus tipos de discurso tidos como verdadeiros, os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, as maneiras como se sancionam uns e outros, as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção de uns e outros e o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro. (FOUCAULT, 1979b).

Foucault (1979b), dentro deste contexto, assinala que não há possibilidade de exercício do poder sem uma certa economia dos discursos de verdade. Somos submetidos pelo poder à produção da verdade e somente podemos exercê-lo através da produção da verdade.

Foucault (1979b) aponta que os regimes de verdade desempenham papel fundamental no subjuo das pessoas. Frente a isto, Foucault (1995) apresenta a técnica do poder pastoral que tem por objetivo governar as pessoas, impondo a elas uma lei de verdade. Na essência, a técnica se aplica à vida cotidiana das pessoas, caracterizando o indivíduo ao marcar sua individualidade, impondo a ele uma verdade pela qual deve se guiar.

Ao se guiar pela verdade, o indivíduo é subjugado por ela. Foucault (1995) aponta que este poder foi essencial na constituição do cristianismo. O cristianismo

se organiza como Igreja e por isso postula que certos indivíduos podem, por sua qualidade religiosa, servir a outros como pastores. A função do pastor é conduzir as suas “ovelhas” à salvação. Para tanto, deve guiá-las neste árduo caminho, conhecendo-as tanto em conjunto quanto individualmente. À “ovelha” somente cabe acreditar e seguir os passos designados por seu pastor. O pastor tem o direito de fazer tudo o que quiser com sua “ovelha”, pois ele conhece o caminho da salvação. Assim, a “ovelha” deve se submeter à verdade do pastor em troca da salvação.

Entretanto, a salvação oferecida no cristianismo é uma salvação no outro mundo e o poder pastoral não ficou restrito à religião. Ele foi apropriado pelo Estado que se transformou em uma forma de poder, tanto individualizante quanto totalizadora. Para Foucault (1995), o Estado moderno se desenvolveu como uma estrutura sofisticada na qual os indivíduos podem se integrar sob a condição de que sua individualidade se submeta a um conjunto de modelos específicos. Neste sentido, Foucault afirma que o Estado é uma nova forma de poder pastoral (FOUCAULT, 1995: 237). Sob a égide do Estado, o poder pastoral assumiu novas configurações: a salvação do povo não é mais em outra vida, mas sim na Terra. A salvação terrena passou a possuir significados diversos: saúde, segurança, proteção contra acidentes etc.

Assim, no Estado, o poder pastoral oferece a possibilidade de salvação para as pessoas através da apresentação de uma verdade que quer ser aceita, que quer se impor. A figura desempenhada pelo pastor passa a ser desempenhada pelo Estado. É ele que deve conduzir as pessoas e é ele que deve conhecer seus membros. As pessoas somente serão salvas se aceitarem os modelos específicos estabelecidos por sua verdade, ou seja, a salvação terrena se dá mediante o subjugo (FOUCAULT, 1995). Por derradeiro, o poder pastoral é uma técnica de poder que pode agir sobre um conjunto de pessoas como auxiliador do poder disciplinar.

### PARTE III – ANALISANDO A USINA A PARTIR DE FOUCAULT

Rever o caso Siderúrgica Riograndense, à luz dos estudos de Foucault acerca do poder, lança sobre as informações construídas no trabalho de campo uma nova compreensão. Embora estas informações não tenham sido coletadas com o propósito desta análise, parece-nos bastante claro que o período anterior à década de 1980, descrito pelos atores, pode ser identificado com o regime dos suplícios de Foucault.

Nesta época, os grandes castigos eram exemplares e o uso da força servia para conter os demais indivíduos e mostrar-lhes o que lhes poderia acontecer. O poder era exercido sobre o corpo, assim o corpo tem uma importância que se pode verificar em todos os relatos. O corpo é importante no momento da contratação e os indivíduos são escolhidos por um exame visual de seus corpos.

Pode-se perceber também, como descrito por Foucault, que a resposta a este modo de controlar os indivíduos era construída de modo semelhante. Na siderúrgica, os operários construíam espaços reservados onde se reuniam ou se escondiam para realizar seus “delitos” e poder descansar nos momentos de trabalho ou tomar café (ato proibido na usina). Segundo os relatos, ninguém da hierarquia tinha coragem para entrar nestes lugares, pois a reação seria equivalente à punição utilizada no período.

Outra analogia com os estudos de Foucault e o caso em questão diz respeito à localização do poder. Neste período, e se estendendo por grande parte do período posterior de nossa análise, o supervisor reina absolutamente, sendo que o poder de vigiar e punir concentrava-se, exclusivamente, em suas mãos.

Na década de 1980, a empresa começa a utilizar novas técnicas para o controle dos indivíduos; percebe-se nos relatos que a seleção é feita através de testes tanto psicológicos quanto de conhecimentos específicos. Este período pa-

rece indicar que uma forma de organização burocrática do trabalho começa a ser mais utilizada pela siderúrgica. Há uma transição do controle eminentemente físico e claro para um controle mais subliminar, centrado em normas e procedimentos que devem ser introjetados pelas pessoas.

Usando os termos foucaultianos, há um início do processo de disciplinarização das pessoas na siderúrgica. Os relatos manifestam a existência de um grande número de regras relacionadas ao comportamento dos indivíduos. O sucesso da implantação dessa nova forma de controle pode ser percebido pelo surgimento do operário disciplinado que aparece, nos relatos, como aquele que reverencia a autoridade e demonstra tal reverência de forma física, mesmo quando está falando ao telefone. Fica claro que, como no regime das punições descrito por Foucault, o foco era o controle do comportamento das pessoas.

Essa busca de um controle normalizador mostra uma tentativa de classificar, dividir e identificar os indivíduos, ilustrada pelas histórias engraçadas que os funcionários da usina contam nas suas entrevistas, como, por exemplo, a negação do departamento de RH ao pedido de inclusão da concubina de um funcionário como sua dependente no sistema de seguridade médica, negação explicada pelo fato de a norma só considerar dependentes a esposa e os filhos. Regulamentação que, como ressaltado por Segnini (1988), define a "normalidade" em termos de comportamento, homogeneizando a todos, permitindo a classificação e a hierarquização. Esta classificação, identificada por Tragtemberg (1985), como aquilo que mostra a ideologia da burocracia, pode ser percebida também na grande existência de símbolos de poder, que aparecem nos uniformes, nas cores e desenhos dos capacetes, na divisão de restaurantes em classes de atores organizacionais. E, certamente, na classificação entre bons e maus operários, a divisão entre aqueles que são "normais" e os que estão fora da norma. Na identificação do operário problema e do operário obediente, dócil, ajustado ao modo de ser da empresa. Busca essa que podemos perceber através dos relatos sobre a preferência por indivíduos provenientes do interior do estado, identificados como mais propensos à aceitação do trabalho duro e da cultura da organização sem contestações.

A própria distribuição física dos indivíduos nos seus locais de trabalho mostra, neste período, a disciplina aplicada aos atores organizacionais. No chão de fábrica um arranjo tipicamente taylorista-fordista, em que cada homem ocupava um posto especializado. Nos demais níveis hierárquicos indo até a direção do Grupo, um *layout* organizado através do encerramento de espaços individuais diferenciados pelo grau de autoridade.

A intenção de impor aos homens uma disciplina que lhes era estranha evidencia-se nos relatos que sublinham a característica comportamental da maioria das normas organizacionais neste período. Embora os entrevistados tenham ressaltado que a preocupação da siderúrgica naquele momento fosse exclusivamente "tirar aço", o modo encontrado para alcançar este objetivo era a disciplina dos homens e a vigilância constante destes, do que decorre a existência de um elevado número de níveis hierárquicos (nove no início da década de 1980).

Esta relação parece, no entanto, se alterar ao longo da década de 1980, em que primeiramente, um processo rudimentar de participação é iniciado e, seqüencialmente os responsáveis pela vigilância dos atores hierarquicamente inferiores vão sendo dispensados. É nesta transição que se percebe o despontar de uma nova técnica, que nos estudos de Foucault podemos identificar como poder pastoral, técnica que visa, através de uma lei de verdade, agir sobre a identidade das pessoas individualmente, mas que auxilia na disciplinarização dos indivíduos. Em nossa análise, as técnicas de participação utilizadas na siderúrgica consistem nessa lei de verdade. É interessante perceber, na evolução da implantação da qualidade total na empresa, a passagem progressiva de um interesse fundamentalmente técnico para um interesse crescente na participação.

Inicialmente, os engenheiros se identificam com a utilização de padrões e passam a fazer proliferar tais documentos na empresa, habituados que estavam a ressaltar as questões técnicas. Progressivamente, desenvolve-se na empresa

um interesse maior por aquilo que vai ser preponderante no modelo de gestão, a partir do final da primeira metade da década de 1990, a participação. Essa transformação do foco da qualidade total na empresa é, suficientemente, marcante para permitir a um engenheiro da qualidade do grupo dizer que, apesar do sucesso que o público poderia atribuir à GQT na empresa, nenhum dos processos estava estabilizado e que a garantia da qualidade na empresa era inexistente, portanto. Ou seja, muito mais que perseguir, efetivamente, a estabilização e a capacitação de seus processos, a empresa passa a perseguir um modo mais eficiente de controlar os indivíduos.

O que podemos perceber, então, é que a qualidade serve, na organização, para aprimorar o processo de disciplinarização da força de trabalho instaurando, primeiramente, uma nova forma de relação entre hierarquia e subordinados, no momento em que o novo papel da hierarquia passa a ser o de suporte aos grupos de trabalho, e o de treinamento dos operadores. Interessante perceber que o ápice deste novo desenho de papéis se apresenta quando do lançamento da Gestão com Foco no Operador, projeto no qual os diferentes níveis hierárquicos treinam os níveis inferiores.

Assim, os superiores hierárquicos abandonam a imagem de vigias e entram na pele do animador ou pastor. Conforme explicação de um diretor do Grupo, este procedimento é importante por duas razões: primeiro, porque transforma o chefe em líder e segundo, porque no próprio processo de preparação para a transmissão dos conhecimentos necessários ao novo modelo o treinador é obrigado a interiorizá-los.

Pode-se perceber, também, uma tentativa da organização em construir seus pastores, ou os representantes do pastor, já que o líder, na organização, é identificado ao presidente. Apesar da empresa possuir uma característica forte de não dar espaço ao estrelismo, a importância que toma a “comunicação”, a interpretação do mundo pelos detentores de cargos para seus operadores, leva a organização a forjar novos pastores.

Mas para que possamos caracterizar a transformação do poder na empresa em poder pastoral precisamos identificar uma característica importante destacada por Foucault: esta é uma forma de poder cuja finalidade é assegurar a salvação individual. Como vimos anteriormente, esse poder pastoral fornece a possibilidade da “salvação” para indivíduos através da apresentação de uma verdade que quer ser aceita, que quer se impor.

Os indivíduos podem ser integrados, “salvos”, sob a condição de que sua individualidade se submeta a um conjunto de modelos específicos estabelecidos por essa verdade. Esta salvação está caracterizada como uma salvação neste mundo: saúde, bem-estar, segurança, proteção. A salvação no caso da siderúrgica consiste na manutenção da relação com a empresa e, conseqüentemente, das benesses que isto acarreta ao indivíduo. O discurso da salvação está implícito na explicação compartilhada sobre a necessidade das mudanças na organização.

Além disso, há uma transição fundamental na forma de se explicitar o poder e o controle. Como vimos, antes ele era localizado na figura do supervisor, com a qualidade ele passa a ser exercido pelos próprios funcionários sem que eles notem isso. O controle passa a ser subliminar dentro da organização, não estando mais facilmente localizável. Conforme Foucault apontou, o regime do poder disciplinar transforma um poder que era claro e localizável em um poder que atinge toda a sociedade sem ser percebido. Com a disseminação da disciplina na empresa, percebemos que o foco do poder desaparece.

Assim, embora não se possa minimizar a importância desta nova relação, ressaltada por tantos estudos, acadêmicos ou não, parece-nos crucial perceber que ela não transforma radicalmente a relação de poder, mas potencializa os procedimentos de poder existentes. Logo, se tomarmos a vigilância como um dos instrumentos do poder disciplinar, compreenderemos que o maior conhecimento dos processos da produção, a possibilidade de monitorar a realização das tarefas através de indicadores e de controlar o andamento dos processos através de cartas de controle cujos próprios trabalhadores preenchem, imbuídos da importância da estabilidade dos processos e de seu papel como partícipe do sucesso da

empresa frente aos perigos do mercado, ampliam a capacidade de vigilância da empresa e que esta passa a atender ainda mais seus requisitos de exaustividade, não limitação e indiscrição. Além disso, ela se transforma numa vigilância menos visível, muito mais sutil.

No momento em que as idéias da qualidade começam a se sedimentar na empresa, que os operários já estão suficientemente treinados para manipular as técnicas fundamentais e que os conceitos mais simples foram suficientemente internalizados, a organização do trabalho em equipes, ditas semi-autônomas, multiplica os “olhos do poder”. Todos se transformam em vigias, todos garantem o seguimento das normas e, ao mesmo tempo, todos podem servir como examinadores. Uma vez que a alma dos indivíduos também se transformou em alvo do poder, é necessário que continuamente ela seja avaliada na sua relação com as idéias da organização.

Todo esse aprimoramento da capacidade de controle na organização acontece com o suporte de um novo discurso: o discurso da participação. Como vimos, para Foucault, todo poder se relaciona e se garante a partir de regimes de verdade que o sustentam. Totalmente estranha à empresa anteriormente ao início do programa de qualidade, a implementação de tal discurso é lenta, tanto do ponto de vista da execução, quanto do ponto de vista da apropriação do discurso pelos ocupantes de cargos.

Esse regime vai operar algumas transformações na organização, começando por uma gradual superação da oposição organização/operários. Objetivo claramente explicitado no relato de um responsável funcional que explora o interesse da organização em não mais utilizar o trabalho do supervisor e promover o “autocontrole” nas equipes semi-autônomas. Segundo o entrevistado, esse novo procedimento exclui a organização como responsável pelas decisões referentes ao trabalho dos atores organizacionais.

Dessa forma, a participação funciona como um amálgama que une operadores a outros operadores e operadores à organização num mesmo objetivo e enfrentando uma mesma problemática, esta última presente no discurso de cada entrevistado através da visão do mercado como ameaça à sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, aos empregos.

A participação como regime de verdade legítima, também, a vigilância entre pares. Colocada a questão da interdependência, através do discurso da qualidade, interdependência entre organizações, entre setores e entre indivíduos, o bem comum se transforma num poderoso argumento para a vigilância de uns pelos outros. Esse bem comum, no entanto, diferentemente daquele concebido pela sociedade do qual o Estado seria o defensor, se constrói dentro de uma lógica própria às organizações, circunscrito pela lógica da eficiência.

Da mesma forma, a participação acontece dentro de um quadro previamente estruturado e é totalmente disciplinada. Temida a princípio, devido ao desconhecimento do grau de ousadia dos operários no que diz respeito aos projetos dos grupos voluntários, este temor foi se arrefecendo à medida que os formadores obtinham sucesso na transmissão da compreensão do que é participação. Ou seja, na transmissão daquilo que pode ser discutido, pleiteado ou questionado nos grupos, do que pode servir de matéria-prima aos grupos. A transmissão dessa concepção atinge seu máximo desempenho no momento em que se formaliza a avaliação dos projetos dos grupos, estabelecendo-se critérios prévios sobre os quais serão remunerados.

O próprio processo de negociação das metas demonstra o quadro dentro do qual a participação é permitida. É importante lembrar que em pouco mais de uma década, a organização passa de um comportamento que exclui até mesmo os gerentes do conhecimento de seus processos de planejamento, assim como dos resultados desse e dos objetivos fixados, para um sistema através do qual cada equipe construirá, numa atividade de discussão com seu superior hierárquico, as metas que deverão ser alcançadas naquele ano. No entanto, essa negociação limita-se a um ajuste de quanto vai contribuir cada equipe, já que o conselho delimita,

através da decisão das metas do grupo, o número que deverá ser alcançado pelo conjunto das equipes. Assim, enquanto no processo de negociação esse número não for alcançado, o processo não termina. Resumindo, pode-se dizer que o processo de negociação é atrelado à decisão de meios e não relacionado aos fins.

Esse novo regime de verdade constitui um novo funcionário na siderúrgica, o funcionário participativo, preocupado com as questões da empresa frente às transformações do mercado, com um discurso que contemple os novos valores professados pela empresa, engajado no desenvolvimento da organização, preocupado com a aquisição de conhecimentos para acompanhar tal desenvolvimento, mas ainda obediente, capaz de uma disciplina que exceda as normas, pois a participação se dá dentro das estruturas de disciplina. Disciplina exemplificada no caso relatado sobre o sucesso do “Programa Metas” de remuneração variável na superação dos índices e absenteísmo, que conta a história de um operador que continuou trabalhando com 40 graus de febre para não perder o bônus semestral.

Assim, podemos perceber que houve na empresa uma adequação dos mecanismos de controle sobre todos seus funcionários e que a disciplina, com a entrada do poder pastoral, foi reforçada e que a participação proposta é extremamente disciplinada, pois surgiu a partir da disciplina e funciona para obscurecer e manter a obediência.

Frente ao que apresentamos, podemos perceber a importância e os caminhos de possibilidade abertos pela utilização das idéias de Michel Foucault no sentido de compreender as transformações nos mecanismos de poder na organização pesquisada.

Uma análise fundamentada na perspectiva foucaultiana nos permite compreender as dinâmicas das alterações do poder em contexto organizacional, analisando como diferentes estratégias são necessárias em diferentes momentos, ou melhor, como diferentes estratégias de poder surgem em diferentes contextos.

Além disso, mostra que o poder não age de forma parada e estática e não está localizado em uma posição precisa dentro do contexto organizacional. O poder está por todas as partes e atua sobre todas os níveis organizacionais, ou seja, transpassa o argumento simplista de que há aqueles que possuem o poder e aqueles que dele estão alijados. Desta forma, entende o poder como relacional e não como algo que pode ser possuído e utilizado de qualquer forma.

Ademais, nos permite perceber como os indivíduos são constituídos e formados dentro de estratégias de poder específicas, tendo a suas “identidades” moldadas por elas. Neste sentido, ajuda a explicar o motivo destes “discursos de salvação” serem tão populares e suas facetas de controle muitas vezes negligenciadas pelas análises tradicionais. O sucesso destes discursos está relacionado com a aceitação da necessidade de ser salvo.

Ainda que nossa utilização da perspectiva foucaultiana para interpretar o caso da Siderúrgica Riograndense não nos possibilite responder a todas as questões que ele poderia fundamentar, como sublinhamos acima, parece-nos importante destacar a contribuição desta perspectiva para os estudos organizacionais sobre poder e controle. A perspectiva nos parece aportar à área esclarecimentos sobre a utilização da participação nas relações de poder intra-organizacionais, bem como nos auxilia a perceber o envolvimento dos indivíduos na construção destas novas relações ou da nova roupagem das antigas relações. A percepção da construção de um novo regime de verdade traz à luz as relações de poder que algumas análises tradicionais parecem não considerar.

## REFERÊNCIAS

- BRAVERMAN, H. *Labor and monopoly capital*. New York: Monthly Review Press, 1974.  
BURAWOY, M. *Manufacturing consent*. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

- BURRELL, G. "Modernism, post-modernism and Organization analysis 2: The contribution of Michel Foucault" *Organization Studies*. Vol. 09, nº 02, 1988.
- CARVALHO, J; VERGARA, S. e GOMES, A "A Pedagogia do Olhar nos Espaços Físicos". *Revista de Administração de Empresas*, 2004 (no prelo).
- CLEGG, S. & DUNKERLEY, D. *Organization, class and control: an insider's guide to politics*. London : Routledge & Kegan Paul, 1980.
- CLEGG, S. *Modern Organization*. Londres: Sage, 1990.
- CLEGG, S. "Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations" *Organization Studies*. Vol. 10. nº 01, 1989.
- EDWARDS, R. C. *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books, 1979.
- ETZIONI, A. Organizational control structure. In: March, J. (ed.) *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally and Company, 1965.
- FONSECA, M. *Michel Foucault e a constituição do sujeito*. São Paulo: EDUC, 1995.
- FOUCAULT, M.A. *Verdade e as formas jurídicas*. 2ª Rio de Janeiro: NAU Editora, 1999a.
- FOUCAULT, M "Sexualidad y Verdad" en: FOUCAULT, M. *Michel Foucault estética, ética e hermenéutica*. Barcelos: Paidós, 1999b.
- FOUCAULT, M. *Em defesa da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- FOUCAULT, M . *Vigiar e punir*. 20a. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FOUCAULT, M. *História da sexualidade: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1988.
- FOUCAULT, M "O Sujeito e o Poder" em: RABINOW, P. e DREYFUS, H. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e a hermenêutica*. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- FOUCAULT, M. "Verdade e Poder" em: MACHADO, R. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979a.
- FOUCAULT, M. "Soberania e Disciplina" em: MACHADO, R. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979b.
- KNIGHTS, D. & WILLMOTT, H. "Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations" *Sociology*. Vol. 23. nº 04.
- MCKINLAY, A . & STARKEY, K. *Foucault, Management and Organization Theory*. London: Sage, 1998.
- OUCHI, W. e MAGUIRE, M. *Organizational control: two functions*. ASQ, v. 20, December, 1975.
- PRESTES MOTTA, F. *Organização e poder*. São Paulo: Atlas, 1986.
- SEGNINI, L. Bradesco: *A liturgia do poder*. São Paulo: EDUC, 1986.
- SILVA, R. C. Controle Organizacional, Cultura e Liderança: Evolução, Transformações e Perspectivas. *II Encontro de Estudos Organizacionais*, Recife. In: Anais Eletrônicos, 2002.
- \_\_\_\_\_. Mudanças no Controle Organizacional através da Implantação da Gestão da Qualidade Total – O Caso da Siderúrgica Riograndense. I Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba. In: Anais eletrônicos, 2000.
- THOMPSON, P. & WARHURST, C. *Workplaces of the Future*. Londres: McMillan, 1998.
- TOJAL, F. & ROHM, R. "Educação e Disciplina: treinamento, avaliação e classificação de RH" *AP*. Vol. 30, nº 03.