

## **Ainda Precisamos dos Gerentes? Reflexões sobre as consequências do panóptico digital na organização do trabalho**

**HENRIQUE BERTOSSO**

FABE - Faculdades da Associação Brasileira de Educação  
bertossodois@hotmail.com

**JANDIR PAULI**

Faculdade Meridional - IMED  
jandir@imed.edu.br

## ÁREA TEMÁTICA ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

### AINDA PRECISAMOS DOS GERENTES? Reflexões sobre as consequências do panóptico digital na organização do trabalho

#### RESUMO

A organização do trabalho vem sofrendo consideráveis mudanças ao longo dos últimos anos, especialmente em razão do surgimento das novas tecnologias da informação que deslocaram, em muitos casos, o poder dos indivíduos hierarquicamente superiores para os *softwares* e sistemas de controle nas empresas. Este trabalho tem por objetivo discutir o alcance do conceito de panóptico, moldado por Michel Foucault, em face dessas tecnologias, perguntando em que medida o conceito é útil para pensar o poder dos gerentes nas organizações que intensificaram a utilização da tecnologia, especialmente os gerentes. O método utilizado é o de revisão da literatura sobre o assunto e debate com resultados de pesquisas empíricas. Entre as principais conclusões, destaca-se a ideia de que neste novo modelo alterou-se profundamente o poder dos gerentes, uma vez que foram submetidos “hierarquicamente” na dinâmica da vigilância e controle a partir dos dispositivos tecnológicos. Segue-se a noção de que a figura do gerente perde sua autonomia em relação às decisões sobre a gestão do trabalho, metas, prazos, controle do tempo, sendo que o sistema informatizado gerencia e controla o trabalho de todos os funcionários, inclusive do próprio gerente.

#### ABSTRACT

*The organization of work has undergone considerable changes over the past few years, especially due to the emergence of new information technologies that moved, in many cases, the power of hierarchically superior individuals to software and control systems in companies. This work aims to discuss the scope of the concept of the panopticon, shaped by Michel Foucault, in the face of these technologies, wondering to what extent the concept is useful to think about the power of managers in organizations that have stepped up the use of technology, especially managers. The method used is to review the literature on the subject and debate to results of empirical research. Among the key findings, there is the idea that this new model has changed profoundly the power of managers as it underwent "hierarchy" in the dynamics of surveillance and control from the technological devices. The following is the notion that the manager's figure loses its autonomy with respect to decisions on the management of work, targets, deadlines, time control, and the computerized system manages and controls the work of all staff, including his own manager.*

Palavras-chave: Gerente. Panóptico. Trabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, a sociedade buscou maneiras diversas de controle, seja ele social, político ou econômico. Para isso, o controle do tempo do indivíduo se tornou uma das alternativas mais eficazes. Em *Vigiar e Punir* (Foucault, 2014), Michel Foucault efetua uma revisão histórica do nascimento do controle sobre os indivíduos como evento característico da modernidade. Durante o desenvolvimento da sociedade moderna percebe-se que o exercício do poder foi absorvido, através de inúmeras instituições, inclusive as organizações. O surgimento das indústrias, e o desenvolvimento de mecanismos de controle dos funcionários aproximou a gestão às práticas utilizadas no cárcere.

Diante deste cenário de preocupação com controle disciplinar e do tempo, Foucault (2014) efetua uma revisão do conceito de panóptico, demonstrando o percurso disciplinar para uma sujeição voluntária, onde se elimina a necessidade de violência para o controle dos indivíduos. O dispositivo físico do panóptico não é necessariamente uma representação do poder, mas um instrumento que coloca o poder em atividade.

Na contemporaneidade, todavia, uma análise das manifestações de controle precisa considerar a revolução tecnológica. A era digital, que concentra os avanços tecnológicos, propiciou a criação de mecanismos de controle cada vez mais sofisticados. Percebe-se o surgimento e ampliação dos mecanismos de vigilância na vida cotidiana, muitas vezes com nossa anuência. Com normalidade observa-se a instalação de câmeras de vigilância nos locais públicos, a utilização de equipamentos dotados de GPS e com acesso à internet, que possibilitam a localização de qualquer pessoa em qualquer lugar. Em função da sensação de segurança que estes equipamentos nos transmitem, sua utilização foi rapidamente legitimada, ocasionando a sujeição social à vigilância constante.

Nas empresas, os sistemas de vigilância e controle se mostram cada vez mais refinados, abrangentes e presentes em todos os processos organizacionais. As tecnologias da informação e comunicação (TICs) e as tecnologias da informação (TI) avançam, impulsionadas pela quase onipresença da internet. *Softwares, hardwares* e sistemas de comunicação tem ocupado cada vez mais espaço no cotidiano das empresas, inclusive no controle do trabalho e das rotinas de todos os colaboradores.

Neste pensamento, o controle sobre o tempo do indivíduo e a instrumentalização do poder, através da teoria do panóptico, recebem um novo elemento: a tecnologia. Através da união das ideias de controle e do panóptico com a revolução tecnológica, vê-se o surgimento da teoria do panóptico digital, sendo que este “pode ser considerado como uma analogia dos mecanismos de vigilância mediada por dispositivos tecnológicos.” (CORREIO, 2010, p. 187). A ideia da vigilância eletrônica ultrapassa o controle visual e atinge a rotina do trabalho, através do sistema que registra todas as ações do funcionário; que emite relatórios de atividades e ações desenvolvidas; que dita o fluxo de trabalho; e que direciona os esforços através do estabelecimento e controle das metas. Neste contexto, não há mais a necessidade da presença física do inspetor, pois a tecnologia exerce esta função de forma contínua, porém invisível. Nas organizações, a ausência física do inspetor pode estimular os funcionários a um sentimento de “empoderamento”, em que as pessoas se sentem como sendo os próprios chefes. Todavia, a vigilância permanece constante, não mais pelo olhar do gerente, mas pelos equipamentos tecnológicos.

Diante da evolução da tecnologia e da revolução digital que se pode observar, percebem-se impactos na configuração organizacional, sendo que nem os gerentes passam imunes por esta transformação. A função gerencial sempre foi provida de uma aura (status) de poder, motivada pela autonomia que estes funcionários sempre detiveram, e pela possibilidade de tomada de decisões que poderiam afetar seus subordinados. Porém, com o surgimento, desenvolvimento e proliferação das TIs, é possível questionar se há uma perda de poder destes

gerentes. Inicialmente, pode-se citar que eles próprios são objeto do controle constante, tendo sua vida profissional controlada sistematicamente. O gerente, que antes detinha todo o poder, se depara com uma nova realidade, onde ele mesmo está sujeito aos efeitos do poder da organização. Portanto, este texto busca compreender a relação entre a inserção da tecnologia nos sistemas de controle (panóptico digital) e o poder (ou perda de poder) dos gerentes.

A partir destas inquietações, o presente ensaio teórico busca observar os conhecimentos existentes sobre o poder disciplinar e as novas tecnologias associadas ao trabalho nas organizações. Assim, o objetivo deste estudo é discutir em quem medida o conceito de panóptico, desenvolvido por Michel Foucault (2014), é útil para entender o poder dos gerentes nas organizações, em um contexto de inserção da tecnologia no gerenciamento e controle.

## 2. O PODER, O PANÓPTICO E A FABRICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

A estrutura do ensaio teórico foi discutida por Meneghetti (2011a), e pelos comentadores Barros (2011), Bertero (2011), Meneghetti (2011b). O ensaio “caracteriza-se pela sua natureza reflexiva e interpretativa, diferente da forma classificatória da ciência” (MENEGETTI, 2011a, p. 322). Nas ciências sociais, os ensaios são muito utilizados, pois refletem reflexões de acontecimentos mais relevantes da época (MENEGETTI, 2011a). Os autores citados concordam que a evidência empírica é uma das bases da produção de conhecimento, entretanto, no ensaio teórico não há a obrigatoriedade dos procedimentos de coleta e evidenciação do mundo empírico. A estrutura tida como “básica” na ciência (objetivos, fundamentação teórica, metodologia) dá lugar às perguntas que orientam a reflexão do autor e do leitor. É evidente que a revisão de literatura é necessária, como fonte de consulta a conhecimentos acumulados, mas no ensaio teórico esta revisão frequentemente é analisada sobre nova luz, com críticas, perspectivas para caminhos futuros, tendências pouco exploradas ou a explorar (BERTERO, 2011).

Uma breve definição do ensaio teórico é necessária, como forma de guiar o leitor. Adiante, inicia-se a reflexão sobre o poder, a teoria do panóptico e da disciplina. “O poder moderno não é mais, essencialmente, uma instância repressiva e transcendente (o rei acima dos seus súditos, o Estado superior ao indivíduo), mas uma instância de controle, que *envolve o indivíduo mais do que o domina abertamente*” (LEBRUN, 1984, p. 85, grifo do autor). Neste contexto, Lebrun (1984) cita que as proibições diminuíram, a pena de morte foi abolida, os regimes das prisões foram abrandados. Porém, o sistema de controle disciplinar, ou o poder disciplinar permanece, ganhando força inclusive em nossa vida privada. Motta e Alcadipani (2004) afirmam que o poder, para Foucault, não se trata de um ponto apenas teórico, mas sim como parte de nossa experiência.

Para Foucault (1983; 2012) não é possível identificar um ponto central de poder, ou um único foco, pois o poder está em toda parte. Cabe destacar que, conforme o autor, o poder vem de todos os lugares, porém não é abrangente, pois age em cada indivíduo. “O poder não se dá, não se troca nem se retoma, mas se exerce, só existe em ação, como também da afirmação que o poder não é principalmente manutenção e reprodução das relações econômicas, mas acima de tudo uma relação de força” (FOUCAULT, 2012, p. 274).

Assim, a disciplina ganha destaque nas obras de Foucault, especialmente em *Vigiar e Punir* (2014). Para o autor, a disciplina é a busca constante pela obediência, no objetivo de distribuir de forma produtiva os indivíduos no espaço. Para esta distribuição, o sistema disciplinar utiliza diversas técnicas, como a cerca, o quadriculamento e as localizações funcionais.

Tratando-se da *cerca*, Foucault (2014) cita que, por vezes, existe a necessidade de um local fechado em si mesmo, que separe o indivíduo dos outros. Assim como nos colégios e

nos quartéis, o autor cita as fábricas como locais que necessariamente devem ser “cercados”, isolados do mundo exterior:

A fábrica parece claramente um convento, uma fortaleza, uma cidade fechada; o guardião ‘só abrirá as portas à entrada dos operários, e depois que houver soado o sino que anuncia o reinício do trabalho’; quinze minutos depois, ninguém mais terá o direito de entrar; no fim do dia, os chefes de oficina devem entregar as chaves ao guarda suíço da fábrica que então abre as portas. É porque, à medida que se concentram as forças de produção, o importante é tirar delas o máximo de vantagens e neutralizar seus inconvenientes (roubos, interrupção do trabalho, agitações e ‘cabalas’); de proteger os materiais e ferramentas e de dominar as forças de trabalho (FOUCAULT, 2014, p. 140).

Quanto ao *quadriculamento*, observa-se a necessidade de que cada indivíduo esteja no seu posto, e cada lugar seja ocupado por um indivíduo. Desta maneira, “importa estabelecer as presenças e as ausências, saber onde e como encontrar os indivíduos, instaurar as comunicações úteis, interromper as outras, poder a cada instante vigiar o comportamento de cada um, apreciá-lo, sancioná-lo, medir as qualidades ou os méritos” (FOUCAULT, 2014, p. 140).

Já as *localizações funcionais* determinam que todo espaço livre deva estar pronto para vários usos. Os lugares determinados auxiliam a vigilância, além de evitar comunicações indesejadas. Fica claro que, em um sistema disciplinar, a pessoa não é foco como indivíduo, mas sim como posição ocupada. Cada um se torna parte do sistema pelo lugar que ocupa na série, e pela distância que separa um indivíduo do outro.

Conforme Ferreira e Raitz (2010), diversos mecanismos fazem parte do sistema disciplinar: seja pela distribuição dos corpos no espaço; pelo controle das atividades, na rigidez do cumprimento de horário; pela penetração do tempo nos corpos; pela eficiência, rapidez e utilidade dadas pelos corpos disciplinados; na percepção de corpo-objeto; seja pela utilização exaustiva, extraindo cada vez mais tempos disponíveis. Diante disto, a posição de cada indivíduo determina sua própria existência. O lugar na *fila*, ou seja, o ponto em que se cruzam uma linha e uma coluna torna-se o foco e o objeto de vigilância. “A unidade não é, portanto, nem o território (unidade de dominação), nem o local (unidade de resistência), mas a posição na *fila*” (FOUCAULT, 2014, p. 143, grifo do autor). Portanto, a disciplina individualiza os corpos, pois os distribui e os faz parte de uma rede de relações.

O corpo singular torna-se um elemento, que se pode colocar, mover, articular com outros. Sua coragem ou força não são mais as variáveis principais que o definem; mas o lugar que ele ocupa, o intervalo que cobre, a regularidade, a boa ordem segundo as quais opera seus deslocamentos (FOUCAULT, 2014, p. 161).

O indivíduo, assim, torna-se apenas “um corpo disciplinado” (dócil) e pronto para satisfazer os desejos de seu dominador. Estando ele dominado, o passo seguinte é a sua utilização exaustiva. O controle do horário torna-se a garantia da não-ociosidade, pois não se pode perder sequer um instante produtivo. Para Foucault (2014) a disciplina busca uma utilização crescente do tempo, extraindo instantes disponíveis, até a exaustão, como se o tempo fosse inesgotável.

Partindo-se da disciplina, e da “fabricação” de indivíduos, se alcança o poder disciplinar. Nesta máquina de poder, os indivíduos são ao mesmo tempo objetos e instrumentos de seu exercício, onde o poder disciplinar busca “adestrá-los”. Para Foucault (2014), o poder disciplinar se utiliza de três instrumentos simples: o *olhar hierárquico*, a *sancção normalizadora* e sua combinação num procedimento que lhe é específico, o *exame*.

O olhar hierárquico se refere à capacidade do poder disciplinar de tudo ver permanentemente. A este olho perfeito nada escapa, estando no centro da vigilância. Já a sanção normalizadora diz respeito à penalidade que “compara, diferencia, hierarquiza, homogeniza, exclui” (FOUCAULT, 2014, p. 180). As punições vão do castigo “leve” às humilhações. Em todos os casos, como afirma Châtelet e Pisier-Kouchner (1983 apud Pereira, 2003) vigilância e penalidade objetivam impor, moral e materialmente, o poder da norma.

Já o exame é o instrumento que combina a hierarquia da vigilância e a sanção que normaliza. Este instrumento tem por função qualificar, classificar e punir. Pela importância do exame, no poder disciplinar, ele é altamente ritualizado, pois “manifesta a sujeição dos que são percebidos como objetos e a objetivação dos que se sujeitam” (FOUCAULT, 2014, p. 181). O exame, para Ferreirinha e Raitz (2010), se mostra como um instrumento de objetivação do exercício do poder e do poder disciplinar. Ainda, os indivíduos permanecem vigiados, pois os documentos captam, classificam, qualificam, quantificam e fixam os resultados. Por isso, o exame é envolto de todas as técnicas documentárias, personificando o indivíduo, e transformando-o em um *caso*.

Neste ponto, cita-se o panóptico, descrito pelo filósofo inglês Jeremy Bentham e revisitado por Foucault. No ano de 1787, cartas escritas em Crecheff, na Rússia, pelo filósofo inglês Jeremy Bentham, e encaminhadas a um endereço específico na Inglaterra, continham o projeto arquitetônico de uma prisão. O plano ficou conhecido como panóptico. Bentham, autor dos projetos, em Bentham (2008) e Bentham e Bowring (1843), estabeleceu que o edifício fosse circular e que a circunferência fosse ocupada pelos prisioneiros (celas). As celas devem se voltar ao centro do edifício, onde se localiza a torre central (chamada por Bentham de apartamento ou alojamento do inspetor). Nesta construção, há uma janela voltada ao exterior, que garante iluminação, e uma grande abertura, com grades, voltada ao interior, que garantiria uma perfeita visão da cela pelo inspetor (na torre central).

Assim, o projeto se baseia em três elementos arquitetônicos: o espaço fechado, a divisão em celas, e a torre central. Em virtude de suas características, o autor prevê que este modelo pode ser utilizado em casas penitenciárias, casas de correção, prisões, manufaturas, hospícios, hospitais, escolas (BENTHAM, 2008). Para o autor, as pessoas a serem inspecionadas devem “sempre sentir-se como se estivessem sob inspeção ou, pelo menos, como tendo uma grande possibilidade de estarem sob inspeção, pois para a máxima proporção de tempo possível, cada homem deve realmente estar sob inspeção” (BENTHAM, 2008, p. 28-29). Da mesma forma, como vantagens de seu projeto, o autor cita a aparente onipresença do inspetor, combinada com a extrema facilidade de sua real presença. Uma vantagem colateral é o número de inspetores exigidos, que pode ser reduzido, pois os presidiários não sabem quando e por quem estão sendo vigiados. Outra vantagem é a vigilância sobre os próprios guardas, ou como o próprio autor cita: “quem guarda os próprios guardas?” (BENTHAM, 2008, p. 30-31).

Do ponto de vista da inovação na construção, o projeto do panóptico precisa ser considerado. Muito além da parte física, o projeto do panóptico interligou a inovação “tecnológica” do projeto da obra com a questão social de disciplinamento, docilidade dos corpos e gestão de grande número de pessoas. Portanto, o panóptico possibilitou um avanço significativo na disciplina, como instrumento de demonstração do poder.

Todavia, o projeto do panóptico considerou, em todos os momentos, e de forma destacada, a necessidade do “guarda da torre”. Porém, o projeto prevê que o formato da construção possibilite que o guarda também seja vigiado. Ocorre, portanto, uma clara dependência do “guarda”, mas ao mesmo tempo, uma vigilância sobre o trabalho deste mesmo indivíduo. O projeto, então, prevê que tanto vigilantes como vigiados sejam objeto e sujeitos do controle disciplinar.

Quase dois séculos depois, Michel Foucault em sua obra *Vigiar e Punir* (2014) resgata o conceito pensado por Bentham e realiza uma análise, não arquitetônica do projeto, mas sim de sua capacidade de instrumento de demonstração do poder:

Se os detentos são condenados não há perigo de complô, de tentativa de evasão coletiva, projeto de novos crimes para o futuro, más influências recíprocas; se são doentes, não há perigo de contágio; loucos, não há risco de violências recíprocas; crianças, não há “cola”, nem barulho, nem conversa, nem dissipação. Se são operários, não há roubos, nem conluios, nada dessas distrações que atrasam o trabalho, tornam-no menos perfeito ou provocam acidentes (FOUCAULT, 2014, p.194-195).

Nesta engrenagem, o detento aceita que está em um processo contínuo de visibilidade, que torna o poder, instrumentalizado pelo panóptico, permanente. Assim, os detentos, considerados objetos do poder, se tornam, eles mesmos, portadores deste poder. É a aceitação da visibilidade, sua sujeição à vigilância, que garantem o perfeito funcionamento do panóptico. Para isso, “é ao mesmo tempo excessivo e muito pouco que o prisioneiro seja observado sem cessar por um vigia: muito pouco, pois o essencial é que ele se saiba vigiado; excessivo, porque ele não tem necessidade de sê-lo efetivamente (FOUCAULT, 2014, p. 195)”.

Para que o sistema panóptico desempenhe suas funções, é necessário que o poder seja visível e inverificável. Enquanto visível, o poder é demonstrado pela torre central, que se ergue frente à abertura das celas, e por onde os detentos são vigiados, e também sua única fonte de informação e comunicação. Enquanto inverificável, o detento nunca deve saber se está sendo vigiado, mas deve ter a certeza que sempre pode ser observado. E, justamente por esta dúvida de estar sendo ou não observado, que se torna imprescindível que o vigia permaneça oculto, sem que os detentos percebam qualquer sombra que possam denunciar a posição ou a ação do vigia. No “anel periférico, se é totalmente visto, sem nunca ver; na torre central, vê-se tudo, sem nunca ser visto” (FOUCAULT, 2014, p. 195). Sabendo-se que o vigia deve permanecer em constante anonimato, pouco importa quem seja o observador.

Assim, o autor realiza uma análise sobre a sujeição que o detento é induzido. Não é mais necessária a utilização da força para “obrigar o condenado ao bom comportamento, o louco a calma, o operário ao trabalho, o escolar à aplicação, o doente à observância das receitas” (FOUCAULT, 2014, p. 196). Tanto para Bentham como para Foucault, o dispositivo panóptico significaria o fim das grades, das correntes e das fechaduras. Entretanto, mesmo sem a coerção física, o objeto do panóptico se vê submetido, por sua conta, às limitações do poder e faz com que esse poder se manifeste sobre si mesmo, espontaneamente, desempenhando o papel de objeto e de executor de sua vigilância.

Outro ponto a se destacar é a vantagem citada por Bentham em vigiar os vigias. Foucault (2014) retoma este ponto e cita que o panóptico pode ser utilizado como aparelho de controle sobre os próprios vigias. O diretor pode facilmente observar seus empregados a seu serviço: “enfermeiros, médicos, contramestres, professores, guardas; poderá julgá-los continuamente, modificar seu comportamento, impor-lhes métodos que consideram melhores; e ele mesmo, por sua vez, poderá ser facilmente observado” (FOUCAULT, 2014, p. 198). Da mesma forma, o superior do Diretor pode verificar, com facilidade, como o estabelecimento sob seu controle se apresenta. Nesta visão, Zimmer e Hoppen (2009) afirmam que todos estão sob o campo de visão do panóptico, inclusive os próprios guardas. Sob um olhar amplo, o efeito do sistema panóptico pode elevar-se em diversos níveis, desde o detento até os funcionários que lá operam.

Voltado ao ambiente organizacional, Oliveira, Zambalde e Tonelli (2009), afirmam que despersonalização do poder pode afetar aqueles que antes tinham a função de vigiar, e agora também são vigiados.

Por sua vez, a produção do conhecimento acerca das atividades e comportamento dos funcionários é altamente desejada pelos dirigentes organizacionais, assim, ao utilizarem as ferramentas tecnológicas, os gerentes promovem a transparência dos indivíduos, em benefício dos propósitos empresariais. Portanto, as práticas de gestão de pessoas produzem efeitos sobre a subjetividade dos indivíduos, com a finalidade de transformá-los em recursos previsíveis e gerenciáveis (OLIVEIRA; ZAMBALDE; TONELLI; 2009, p.11).

Para Zimmer e Hoppen (2009), ao resgatar o panóptico de Bentham, Foucault descobriu a alegoria adequada ao instrumento de vigilância e exercício de poder numa sociedade disciplinar. O panóptico praticamente estabelece uma capacidade divina de saber tudo, ao mesmo tempo em que automatiza o poder e tira sua individualização, pois a vigilância é exercida por qualquer pessoa.

### 3. O TRABALHO E AS NOVAS TECNOLOGIAS

Os seres humanos, diferentemente dos animais, possuem uma motivação ao trabalho, onde “*a unidade de concepção e execução pode ser dissolvida. A concepção pode ainda continuar e governar a execução, mas a ideia concebida por uma pessoa pode ser executada por outra*” (BRAVERMAN, 2014, p. 53, grifo do autor).

A ciência da administração, desenvolvida no último século, possui diversas ideias precursoras, e que possibilitaram a sistematização e organização de seus conceitos. Quanto ao controle de grande número de pessoas, a antiguidade e os tempos medievais estão repletos de exemplos de povos que buscaram a instauração de uma forma primitiva de gerência. Em 1911, o engenheiro Frederick Taylor publicou, nos Estados Unidos, seu livro mais conhecido: *Princípios de Administração Científica*; e em 1916, na França, foi publicado o livro *Administração Geral e Industrial*, do também engenheiro Henri Fayol (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Estas obras deram início aos estudos relacionados à eficiência no trabalho, controle dos tempos e movimentos, e a inserção do planejamento na rotina das organizações.

Tamanha importância das obras de Taylor e Fayol, que a própria definição da administração pertence à Fayol: “planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar” (MOTTA, 2003, p. 76). Neste contexto, a função de controlar torna-se pertinente, pois os preceitos da Escola Clássica e da Administração Científica são a hierarquia e o controle dos tempos e movimentos, além da instituição dos métodos científicos na administração. Para Taylor e Fayol, o operário deveria realizar apenas (e estritamente) as operações planejadas.

A divisão do trabalho entre os que pensam e os que executam, instituída pelos pensadores do início do séc. XX, resultou em um “trabalho relativamente cego dos operários e de seus supervisores mais baixos, já que a prática sem ideia é cega por definição. É como se houvesse criado um grupo e um cérebro que agissem numa harmonia complexa, baseados num mecanismo de vigilância à distância” (MOTTA, 2003, p. 67-68).

No contexto apresentado, se ampliam os quadros administrativos e a departamentalização da empresa. “A organização já é vista como um sistema de papéis, na medida em que as pessoas não importam – o que importa é a sincronia desses papéis” (MOTTA, 2003, p. 75). Assim, “a autoridade formal organiza-se numa cadeia de comando, também chamada *hierarquia*, que define a importância relativa das posições dentro da estrutura” (MAXIMIANO, 1995, p. 47, grifo do autor).



Portanto, as pessoas que estão em determinado nível possuem autoridade sobre as que estão no nível inferior. Da mesma forma, as que estão em nível inferior prestam contas para as que estão acima. “Essa disposição de autoridade de níveis chama-se *hierarquia* ou *cadeia de comando*. A quantidade de níveis chama-se *número de escalões hierárquicos*” (MAXIMIANO, 2011, p. 185, grifo do autor). Para Motta e Vasconcelos (2006) a estrutura burocrática, onde a hierarquia está estabelecida, é definida por regras explícitas e prerrogativas de cada cargo, bem como a autoridade e seus limites.

Neste contexto de hierarquia, Foucault (2014) cita como hierarquia e poder hierárquico estão presentes nas atividades rotineiras. O mesmo se afirma das grandes oficinas e das fábricas:

À medida que o aparelho de produção se torna mais importante mais complexo, à medida que aumentam o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controle se fazem mais necessárias e mais difíceis. Vigiar torna-se então uma função definida, mas deve fazer parte integrante do processo de produção; deve duplicá-lo em todo o seu comprimento. Um pessoal especializado torna-se indispensável, constantemente presente, e distinto dos operários: na grande manufatura, tudo é feito ao toque da campainha, os operários são forçados e reprimidos. Os chefes, acostumados a ter com eles um ar de superioridade e de comando, que realmente é necessário com a multidão, tratam-nos duramente ou com desprezo; acontece daí que esses operários ou são mais caros ou apenas passam pela manufatura. (FOUCAULT, 2014, p. 171-172).

Portanto, o controle não se restringe à produção (matéria prima, instrumentos, dimensões e qualidade dos produtos), mas sim as atividades do próprio homem, seu conhecimento técnico, a maneira de fazê-lo, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento (FOUCAULT, 2014). Nesta perspectiva, observa-se um impacto quanto à chefia da empresa. Braverman (2014) cita que a função administrativa de controle, no passado desempenhada pelo capitalista, depois pelo chefe, dá lugar a uma rede de departamentos. Assim, não há mais um único gerente, mas um “departamento inteiro que imita em sua organização e em seu funcionamento a fábrica de onde ele brotou” (BRAVERMAN, 2014, p. 228).

A função especial de administração é exercida não mais por um único gerente, nem mesmo por uma equipe de gerentes, mas por uma *organização de trabalhadores sob controle de gerentes, assistentes de gerentes, supervisores etc.* Assim, as relações de compra e venda da força de trabalho, e, em consequência, de trabalho alienado, tornou-se parte do aparelho gerencial em si mesmo (BRAVERMAN, 2014, p. 228, grifo do autor).

Já Castells (2009) cita como marco da revolução da tecnologia da informação a década de 1940, com a Segunda Guerra Mundial, pelo desenvolvimento do primeiro computador programável e o transistor. Porém, a difusão ampla das novas tecnologias da informação ocorreu apenas na década de 1970. Nesta mesma época, pesquisadores americanos realizaram um avanço significativo: o funcionamento da primeira rede de computadores. Observou-se, então, grandes avanços tecnológicos nas últimas décadas do séc. XX “no que se refere a materiais avançados, fontes de energia, aplicações na medicina, técnicas de produção (já existentes ou potenciais, tais como a nanotecnologia) e tecnologia de transportes, entre outros (CASTELLS, 2009, p. 67-68).

Entre as tecnologias da informação, incluo, como todos, o *conjunto convergente* de tecnologias em microeletrônica, computação (*software* e *hardware*), telecomunicações/radiofusão, e optoeletrônica. Além disso, diferentemente de alguns analistas, também incluo nos domínios da tecnologia da informação a

engenharia genética e seu crescente conjunto de desenvolvimento e aplicações (CASTELLS, 2009, p. 67, grifo do autor).

Neste ritmo, a organização tende a eliminar o trabalho mecânico e de rotina, pois serão realizados pelos avanços tecnológicos. Já no nível mais alto, a tendência é de concentração de tomada de decisão em profissionais cada vez mais especializados, que utilizam a TI como base de suas decisões. A autonomia cada vez maior dos níveis mais altos contrasta com a rotinização e automação dos níveis mais baixos. “Em um estágio mais avançado desse processo de reintegração de tarefas, também desaparece a supervisão de gerentes de nível médio, e os controles e procedimentos de segurança são padronizados no computador” (CASTELLS, 2009, p. 312).

Concordando com essa visão, Maximiano (1995) cita que os robôs e processos automatizados interferiram de forma profunda em todas as ocupações, diminuindo a necessidade tanto de trabalho operacional como gerencial. Como a tecnologia da informação incorporou muitas atividades de planejamento e controle, a consequência foi a eliminação dos cargos cujos ocupantes as desempenhavam (MAXIMIANO, 1995, p. 28).

Inúmeras tarefas que exigiam intervenção humana para ser executadas e gerenciadas passaram por esse processo. Planejamento e controle da produção, contabilidade, fechamento de movimentos em agências bancárias, controle de estoques e até mesmo a antiga arte de vender sofreram modificações. Aliás, para que vendedor? Os computadores do fornecedor e do comprador não podem “conversar” entre si e fazer a atualização automática dos estoques? Por falar nisso, para que supervisores e administradores de vendas? (MAXIMIANO, 1995, p. 28).

O autor, já no ano de 1995, antevia a inserção da tecnologia no contexto gerencial. Naquele momento, em função dos equipamentos tecnológicos disponíveis, essa inserção se resumia a planilhas e informações que poderia dar suporte às decisões dos gerentes. Ocorre que, atualmente, em vista do desenvolvimento das tecnologias relacionadas a informação, os sistemas se mostram cada vez mais autônomos e “invasivos” quanto as decisões dos gerentes, chegando, inclusive a determinar algumas decisões gerenciais. Portanto, percebe-se que o controle esteve presente nas organizações e na sociedade desde o surgimento da administração como ciência, cada época com os equipamentos tecnológicos que possuía. Sobre a organização moderna, percebe-se que a precisão mecânica estabelece o ritmo de operação das organizações, conforme cita Morgan (2010, p. 22):

A vida organizacional é frequentemente rotinizada com a precisão de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem ao trabalho em determinada hora, desempenhem um conjunto predeterminado de atividades, descansam em horas marcadas e então retomem as suas atividades até que o trabalho termine. Em muitas organizações, um turno de trabalho substitui outro de maneira metódica de tal forma que o trabalho possa continuar ininterruptamente 24 horas por dia, todos os dias do ano. Frequentemente o trabalho é muito mecânico e repetitivo. Qualquer pessoa que tenha observado o trabalho de produção em massa na fábrica, ou em algum grande “escritório fábrica” [...] notará a maneira maquinal pela qual tais organizações operam. Elas são planejadas à imagem das máquinas, sendo esperado que os seus empregados se comportem essencialmente como se fossem parte de máquinas.

Neste sentido, o próprio Foucault sugeriu que o panóptico se baseia na descentralização de informação. Sabendo-se que a tecnologia da informação vem ocupando espaços, surge o termo *dataveillance* (vigilância eletrônica), que implicou descentralizar o modo de vigilância, e conforme Elmer (2003) possibilita (via base de dados em rede) controlar indivíduos geograficamente dispersos. Assim, somos monitorados, e nossas ações

são armazenadas em bancos de dados, ou verificadas de forma instantânea, em sistemas de controle de produção, controle de metas, controle de acessos. Elmer (2003) destaca ainda, que existem três pontos importantes sobre a vigilância eletrônica: em primeiro lugar, a vigilância em sistemas e ambientes fechados cede espaço para a sociedade disciplinar, que tem como base os bancos de dados; em segundo lugar, o autor discute que a ideia de alguém vigiando muitos vem sendo substituída pela ideia de sinóptico, onde muitos vigiam um; e em terceiro lugar, a coerção e utilização da força para controle estão superados, pois percebe-se uma voluntariedade do “vigiado”, em se submeter e em fornecer informações.

De acordo com a Gandy (1989), os dispositivos tecnológicos possuem diversas utilizações relacionadas à vigilância, como notar a presença ou ausência de pessoas ou objetos, determinando sua identidade, e inclusive o seu estado de espírito. Câmeras em miniatura, dispositivos de escuta, equipamentos médicos que examinam material genético, são outros exemplos de equipamentos. Mas, principalmente, a tecnologia tem propiciado o armazenamento, recuperação e processamento destes dados.

Neste sentido, Gandy (1989) já previa que as novas tecnologias seriam mais automáticas. Quando o indivíduo entra em uma garagem, por exemplo, inicia a criação de um registro de observação, como data e hora de entrada e saída. O *login* e *logon* em um sistema documenta o trabalho realizado, bem como as mensagens e documentos trocados. Nestes exemplos, os indivíduos colaboram voluntariamente para a vigilância, mesmo que não tenham consentido plenamente.

Nas empresas, em busca de maior eficiência na produção e gestão, tanto grandes como pequenos empregadores usam sistemas computadorizados para registrar e comparar o trabalho dos empregados em relação a padrões ou metas, e ligar as suas respostas individuais as mudanças do ambiente de trabalho. É irônico, talvez, que o setor que é vigiado de forma mais completa e contínua é aquele que contém trabalhadores da informação, que tem por finalidade a coleta e tratamento de dados (GANDY, 1989, p. 66, tradução nossa).

Deste modo, “o impacto da obra de Foucault, aliado a uma rápida disseminação da tecnologia da informação em ambientes organizacionais, serviu como ponto de partida para diversos estudiosos se apropriarem da figura do panóptico para analisar a questão da vigilância nesses contextos” (ZIMMER; HOPPEN, 2009, p.5). Desta ideia, surge a vigilância eletrônica, que se utiliza de dispositivos tecnológicos.

Hoje, essa estrutura pan-óptica de controle e vigilância total se renova e expande por meio das TICs. Um dos aspectos centrais da estrutura pan-óptica disciplinar, o confinamento, é substituído pelo controle contínuo por meio do ambiente integrado em rede por diversos dispositivos, no qual se preserva a característica “vê-se tudo, sem nunca ser visto”. Na verdade, a essência do confinamento, a nosso ver, permanece, pois a característica onipresente das TICs integra-se na vida dos funcionários quase que como uma prótese, de modo a confiná-lo em qualquer ambiente (casa, trabalho, lazer, entre outros) por meio da rede. Particularmente a internet surge e potencializa a estruturação das empresas em rede, que é a grande estrutura pan-óptica da atualidade (PEREIRA; SEGRE; NASCIMENTO, 2013, p.73).

Confirmando esta visão, Pereira, Segre e Nascimento (2013) citam que a torre fixa do panóptico agora é substituída pelas TICs, ampliando sua abrangência. Onde quer que se esteja e para onde quer que se vá, o “panóptico eletrônico” estará presente (PEREIRA; SEGRE; NASCIMENTO, 2013, p. 73).

Assim, define-se vigilância eletrônica como “a forma de monitoramento remoto (à distância) de pessoas dentro de um contexto organizacional por meio de dispositivos

tecnológicos diversos (câmeras de TV, microfones ou computadores, por exemplo)” (ZIMMER; HOPPEN, 2009, p.2). Para Gandy (1989), “tecnologia de vigilância moderna é um sistema integrado de *hardware* e *software* que inclui dispositivos para detecção, medição, armazenamento, processamento e troca de dados e informações sobre o meio ambiente” (p.62, tradução nossa). Para além disso, tem-se um paradoxo, onde há uma sensação de empoderamento causado pela contínua conectividade, e ao mesmo tempo a impossibilidade de se afastar desta mesma conectividade. Portanto, o anseio de estar permanentemente conectado torna-se uma armadilha, que possibilita o controle externo sobre o indivíduo (PEREIRA; SEGRE; NASCIMENTO, 2013, p.72).

Neste ponto, cabe a discussão sobre a separação hierárquica entre os que planejam as atividades (gerentes) e os que executam (funcionários). Ao longo do tempo as organizações mantiveram o padrão hierárquico onde o gerente era soberano em suas decisões. Entretanto, com a inserção das tecnologias nos sistemas das empresas, o gerente se vê envolto em uma série de indicadores, sinais, gráficos e planilhas que ditam o ritmo e a direção do trabalho de toda a equipe. Neste contexto, a figura do gerente, que antes possuía um status de poder na organização, se descobre como um repassador das solicitações feitas pelo “sistema”.

Sendo assim, a citação de Braverman (2014), mencionada no começo desta seção ganha força, e pode ser reinterpretada. A execução e o planejamento continuam separados, porém, o planejamento já não pertence ao gerente, mas a um sistema informatizado. Percebe-se, assim, um “esvaziamento” das funções do gerente, pois as novas tecnologias de controle e vigilância realizam o seu trabalho de forma ininterrupta, silenciosa, barata e, acima de tudo, com anuência e sujeição dos indivíduos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade vem experimentando um avanço tecnológico nunca visto anteriormente, especialmente com a produção de informação que age sobre os dados, isto é, *softwares* que produzem conhecimento a partir das informações que recebem (alimentadas pelos funcionários). Com frequência somos surpreendidos por avanços da tecnologia nas mais diferentes áreas do conhecimento, como medicina, biologia, física e outras, além das ciências sociais. Neste contexto, as tecnologias da informação surgem como um marco de nosso tempo, especialmente a internet. Através da “rede mundial” somos informados e informamos ao mesmo tempo, o que nos gera um status de poder. Entretanto, este status não corresponde a realidade, pois estamos conectados permanentemente e impossibilitados de nos desconectar.

Diante disto, este estudo buscou aprofundar os conhecimentos sobre a revolução digital e sua inserção na rotina das organizações. Para isso, utilizou-se a teoria do panóptico de Foucault, surgida do projeto arquitetônico do panóptico de Bentham, e reeditada como panóptico digital, com a inserção da tecnologia nos mecanismos de vigilância.

Fica clara a relação entre os avanços dos mecanismos de controle e a diminuição do poder dos gerentes. Esta situação já foi plenamente absorvida pelos funcionários de níveis hierárquicos mais baixos. Destaca-se a automação da produção, bem como a automação dos sistemas de controle por meio de *softwares* de acompanhamento de desempenho e metas, câmeras de vigilância, sistemas de localização. Aos funcionários (incluindo os gerentes), cabe aceitar a vigilância imposta pela organização, aceitando e se sujeitando a este controle. Portanto, não há necessidade de coerção ou força física para que os funcionários desempenhem sua função, pois o mecanismo de vigilância permanente (panóptico) já faz parte da rotina dos trabalhadores. A coerção é feita pelo dispositivo de gestão (*software*) que define objetivos, prazos e metas a partir do processamento das informações alimentadas sobre o andamento do trabalho e dados da conjuntura externa (como política, concorrentes e outros).

O destaque cabe, então, a evolução deste mecanismo de vigilância, que passa a abranger, também, o papel do gerente. Tanto Bentham como Foucault, ao se referir ao panóptico, citam a vantagem de vigiar os próprios guardas, ou seja, a possibilidade de vigilância de quem está na tarefa de vigiar. Conclui-se que a função de controlar já não faz mais parte das atribuições do gerente em empresas automatizadas, pois o sistema já realiza esta atividade. Quanto aos controles de produtividade e metas, os próprios gerentes são sujeitos ao poder, tornando-se, portanto, objeto do poder, pois também são medidos e controlados por este sistema.

Com estas questões não se busca dizer que a função de gerente desaparecerá, mas sim entender qual será a função deste profissional, em um mundo organizacional onde sua presença poderá ser dispensada. Conforme previsto pela teoria do panóptico, os prisioneiros (neste estudo entendidos como os funcionários) se sujeitam ao controle dos vigias (entendidos como os gerentes) que os monitoram da torre central (aqui entendido como os sistemas de controle). Como se dará a relação de poder dentro das organizações a partir da estrutura do panóptico digital? Como os gerentes se adaptarão a esta nova realidade? Como as empresas gerenciarão esta mudança?

Neste estudo não se objetivou aproximar a teoria do mundo empírico, apesar de buscar evidências nele. Registra-se como sugestão de estudo a verificação do contexto mencionado aqui em empresas ou classes profissionais específicas. Destaca-se, então, as empresas de *call center* pela utilização permanente de mecanismos de controle; o setor bancário pelo crescente investimento em sistemas de informação gerenciais e a visão avançada quanto a controle de metas e de produtividade; setor de trabalhadores de tecnologia da informação, pela presença ininterrupta da tecnologia em seu trabalho.

Cabe, igualmente, uma reflexão sobre as equipes autogerenciadas, ou equipes sem gerentes. Esta tendência vem ganhando adeptos em áreas como desenvolvimento de sistemas para internet e desenvolvimento de recursos tecnológicos. Entretanto, pouco se estuda o funcionamento destas equipes e as relações de poder presentes nelas. As equipes autogerenciadas significam a libertação do trabalhador do controle e da hierarquia ou apenas alteram as relações de poder e aprisionam ainda mais o funcionário? O funcionário que pertence a uma equipe autogerenciada é “mais” livre ou se torna cada vez mais engajado (sujeição voluntária) e comprometido com o resultado final de seu trabalho?

Esta discussão, iniciada com projeto arquitetônico de Bentham, revista pelo olhar social de Foucault, atualizada com as novas tecnologias, não se encerra aqui. Espera-se que este estudo fomente o debate e estimule estudos teóricos e empíricos, colaborando com o conhecimento e teoria relacionados ao assunto. Citou-se a onipresença da tecnologia, da vigilância e do poder, portanto, direta ou indiretamente, todos são sujeitos e objeto desta transformação. Portanto, estudar esta teoria e as alterações no âmbito organizacional é relevante para o futuro de toda a sociedade.

## REFERÊNCIAS

BARROS, K. S. M. Réplica 1 - o que é um ensaio? *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 333-337, mar./abr. 2011.

BENTHAM, J.; BOWRING, S. J.. *The Works of Jeremy Bentham*. Volume 4. Front Cover. W. Tait, 1843.

BENTHAM, J. et al. *O Panóptico*. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.

BERTERO, C. O. Réplica 2 - O Que é um Ensaio Teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba v. 15, n. 2, p. 338-342, mar./abr. 2011.

- BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital Monopolista: A degradação do trabalho no Século XX*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede: A era da informação: Economia, sociedade e cultura*, v. 1. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- CORREIO, L. P. R. S. O Panóptico Virtual: Dispositivos de vigilância eletrônica. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 7, n.8, p. 175-191, jul./dez. 2010.
- ELMER, G. A Diagram of Panoptic Surveillance. *New Media & Society*, vol. 5, 2003, p. 231-247.
- FERREIRINHA, I. M. N.; RAITZ, T. R. As Relações de Poder em Michel Foucault: Reflexões teóricas. *RAP*, Rio de Janeiro, p. 367-383, mar./abr. 2010.
- FOUCAULT, M. *El Discurso del Poder: Presentación e selección* Oscar Terán. Buenos Aires: Folios Ediciones, 1983.
- \_\_\_\_\_. *Microfísica do Poder*. 25. ed. São Paulo: Graal, 2012.
- \_\_\_\_\_. *Vigiar e Punir: Nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 2014.
- GANDY, O. H. Jr. The Surveillance Society: Information technology and bureaucratic control. *Journal of Communication* 39 (3), 1989, p. 61-76.
- LEBRUN, G. *O que é Poder*. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- MAXIMINIANO, A. C. A. *Além da Hierarquia: Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, mar./abr. 2011a.
- \_\_\_\_\_. Tréplica - o que é um ensaio-teórico? Tréplica à professora Kazue Saito Monteiro de Barros e ao professor Carlos Osmar Bertero. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 15, n. 2, p. 343-348, mar./abr. 2011b.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria das Organizações: Evolução e crítica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- \_\_\_\_\_; ALCADIPANI, R. O Pensamento de Michel Foucault na Teoria das Organizações. *R.Adm.*, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 117-128, abr./maio/jun. 2004.
- \_\_\_\_\_; VASCONCELOS, I. G. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- OLIVEIRA, F. M.; ZAMBALDE, A. L.; TONELLI, D. F. Democratização da Informação ou Panóptico Digital? Dilemas da Adoção de Inovação em uma Organização Militar. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo. *Trabalhos apresentados*. São Paulo: 2009.
- PEREIRA, A. *A Analítica do Poder em Michel Foucault: A arqueologia da loucura, da reclusão e do saber médico na Idade Clássica*. Belo Horizonte: Autêntica; FUMEC, 2003.
- PEREIRA, C. L.; SEGRE, L. M.; NASCIMENTO, R.P. A Ampliação das Estruturas de Controle por Meio das Tecnologias de Informação e Comunicação: A onipresença do “pan-

óptico eletrônico” no setor bancário. *Cad. EBAPÉ.BR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, mar. 2013, p.72-84.

ZIMMER, M. V.; HOPPEN, N. Origens e Evolução Conceitual da Vigilância Eletrônica no Contexto da Administração da Informação. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO ENADI, II, 2009, Recife. *Trabalho apresentado*. Recife: 2009.