



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São

Paulo

Brasil

Fonseca Cardoso, Monique; Veras Sousa Neto, Manoel

**PANOPTISMO ORGANIZACIONAL– REFLEXÕES SOBRE A INSERÇÃO  
TECNOLÓGICA E AS ALTERAÇÕES NOS MECANISMOS DE CONTROLE NAS  
ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

Revista Administração em Diálogo, vol. 13, núm. 1, março-abril, 2011, pp. 64-82

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654445005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**PANOPTISMO ORGANIZACIONAL -  
REFLEXÕES SOBRE A INSERÇÃO TECNOLÓGICA E AS  
ALTERAÇÕES NOS MECANISMOS DE CONTROLE NAS  
ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

**ORGANIZATIONAL PANOPTISM -  
REFLECTIONS ON THE INTEGRATION AND TECHNOLOGICAL  
CHANGE IN CONTROL MECHANISMS IN CONTEMPORARY  
ORGANIZATIONS**

**Monique Fonseca Cardoso<sup>1</sup>**  
**Manoel Veras Sousa Neto<sup>2</sup>**

**Resumo**

O estudo tem como objetivo compreender a relação existente entre o emprego da tecnologia nas organizações e as alterações ocorridas nos mecanismos de controle organizacional nos últimos anos. Para tanto, são tratados os seguintes pontos: (i) Tecnologia nas Organizações (ii) Controle pela Tecnologia de Gestão; (iii) Vigilância Eletrônica: Controle pela Tecnologia Física; (iv) Panoptismo nas Organizações. O conceito de tecnologia adotado refere-se ao proposto por Faria (1997), o qual abrange tanto as tecnologias de gestão, quanto as tecnologias físicas. As tecnologias gerenciais buscam o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle, de forma que esses se tornem ao mesmo tempo mais invisíveis, ainda que mais abrangentes. Tal refinamento vem sendo conseguido de forma mais eficaz, desde a intensificação da utilização das tecnologias físicas no processo de trabalho, em especial da vigilância eletrônica. Assim, a analogia ao panoptismo, tipo ideal, ligado inicialmente às instituições totais, vem sendo associada aos sistemas de controle organizacional, e se tornando mais real, à medida que se estreitam os laços entre as tecnologias físicas e gerenciais, e se refinam os sistemas de controle nas organizações.

<sup>1</sup> [moniquefc@gmail.com](mailto:moniquefc@gmail.com). Brasil, Mestre em Administração PPGA – UFRN. Caixa postal 1524, Campus Universitário Lagoa Nova. CEP: 59072-970. Natal – RN – Brasil.

<sup>2</sup> [manoel.veras@uol.com.br](mailto:manoel.veras@uol.com.br). Brasil, Doutor em Administração PPGA/FEA – USP. Av. Prof. Luciano Gualberto, 908. CEP: 05508-010. São Paulo – SP – Brasil.

Data da Submissão: 19/01/2011  
Data da aprovação: 08/04/2011

**Palavras-chave:** Panoptismo, Teoria das Organizações, Controle, Tecnologia

## Abstract

This paper aims to comprehend the relation between utilization of technology at the organizations and the changes occurred at the control mechanisms in the last years. It boards the following topics: (i) Technology at the organizations; (ii) Control by management technology; (iii) Electronic surveillance: control by physical technology; (iv) Organizational Panoptism. The technology concept adopted refers to that one proposed by Faria (1997), that approaches management and physical technologies. Management technologies are used to improve control mechanisms, in a way that they become both more invisible and extensive. That refinement has been obtained in a more effective way, since the intensification of the use of physical technologies at the work process, in especial the electronic surveillance. Thus, the panoptism analogy, ideal type, connected innicially to the total institutions, has been associated to the organizational control systems, and becoming more real, as long as the relations between physical and managerial technologies become more intimate and the organizational control systems are refined.

**Keywords:** Panoptism, Organization Theory, Control, Technology

## Introdução

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, as novas tecnologias desenvolvidas a princípio com objetivos bélicos passaram a ser difundidas para fins civis e comerciais. O surgimento dos computadores pessoais a partir dos anos 1980, e principalmente, da Internet nos anos 1990, e sua disseminação em escala mundial, acabaram produzindo mais inovação, além de diversificar cada vez mais suas fontes. O progresso tecnológico passou a acontecer em escala logarítmica. Atualmente, vive-se a ‘Era da Informação’. Época caracterizada pela reestruturação do capitalismo, flexibilidade nas instituições, enfraquecimento dos movimentos dos trabalhadores, interdependência das economias mundiais e difusão de novas tecnologias da informação (TI). Essas mudanças acarretam alterações em padrões outrora adotados, tais como, nas relações de trabalho, de espaço-temporalidade, e até mesmo das formas de sociabilização dos indivíduos (CASTELLS, 2009; HARVEY, 2008; PURSELL; KRANZBERG, 1967).

Foucault (1997) considerou como características da sociedade disciplinar o controle do tempo e o confinamento dos corpos dos indivíduos. Em razão das alterações ocorridas com o surgimento das novas TI, Deleuze (1992) afirma que, a partir da segunda metade do século XX, a sociedade disciplinar começa a se transformar em uma sociedade de controle, onde o tempo é contínuo e não há delimitação dos espaços, que passam a ser interpenetráveis. Assim, os mecanismos de controle na sociedade atual estariam migrando de um contexto onde poucos vigiavam muitos, para um no qual muitos vigiam poucos, ou todos vigiam todos (BAUMAN, 1998; MATHIESEN, 1997).

No âmbito das organizações, a departamentalização, o controle sobre o tempo e a supervisão direta, amplamente utilizadas nas teorias administrativas clássicas como forma de obter controle sobre o processo de trabalho passam a ser auxiliados por meios automatizados. Nesse contexto, emerge a *vigilância eletrônica*: o monitoramento das pessoas por meio de dispositivos tecnológicos. Assim, a inserção da tecnologia viabiliza a adaptação dos mecanismos de controle nas organizações (PAULA, 1999; FARIA, 1997).

Uma vez que está historicamente arraigada à consolidação dos objetivos das empresas no sistema de acumulação vigente, a inserção tecnológica nos processos organizacionais é irreversível. Nas organizações, as tecnologias são introduzidas no processo produtivo com o objetivo de ampliar o controle sobre os processos de trabalho que nelas se desenvolvem.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo compreender a relação existente entre o emprego da tecnologia nas organizações e as alterações ocorridas nos mecanismos de controle organizacional nos últimos anos.

## A Tecnologia nas Organizações

De forma geral, tecnologia é “o estudo sistemático sobre técnicas, processos, métodos, meios e instrumentos de um ou mais ofícios ou domínios da atividade humana” (HOUAISS, 2010). No que tange à tecnologia utilizada nas organizações, o presente

estudo ampara-se na abordagem de Faria (1997, p.29), segundo o qual tecnologia é “o conjunto de conhecimentos aplicados a um determinado tipo de atividade”. Nesse sentido, faz-se necessário esclarecer que a tecnologia não se compõe apenas de sua parte tangível, já que:

É preciso indicar, sem embargo, que existem problemas que afetam a vida do trabalho que estão além do seu aspecto físico imediato. A tecnologia não se constitui apenas de sua parte material. A exigência de se considerar a tecnologia em toda a sua amplitude, ou seja, em seu sentido físico e gerencial, decorre da necessidade de se demonstrar que estas dimensões não são níveis estanques, mas pertencem ao mesmo processo (FARIA, 1997, p.19).

Assim, o processo de trabalho é composto por tecnologias de processo, ligadas a aspectos tanto gerenciais, quanto físicos. As tecnologias de gestão relacionam-se às estratégias utilizadas pelos gestores para controlar o processo de trabalho, aumentando sua produtividade e lucratividade. No que diz respeito ao conceito de tecnologia de origem material, ou tecnologia física, este abrange desde as ferramentas de trabalho mecânicas mais simples, aos sistemas de inteligentes de controle de processos (FARIA, 1997).

As tecnologias físicas vêm sendo cada vez mais intensivamente empregadas nas organizações, que ciclicamente desenvolvem cada vez mais rápido novas tecnologias. Esse desenvolvimento influencia tanto os aspectos ligados à competitividade fora da organização, quanto altera as relações de trabalho dentro dela. Assim, em termos pragmáticos, as tecnologias físicas e de gestão compõem as tecnologias de processo, e estão interligadas. Nas organizações contemporâneas, a intensificação do uso das tecnologias possui duas motivações principais: por um lado, aumenta o controle sobre o processo de trabalho como um todo; e por outro, torna esse controle mais ramificado sobre o processo imediato do trabalho, ocorrendo assim, uma centralização descentralizada, o que, por sua vez, implica em novas mudanças nas tecnologias de gestão (FARIA, 1997; SENNET, 1999; ZUBOFF, 1988).

Zuboff (1988, p.243) diferencia os aspectos gerenciais como estando ligados à figura de autoridade dos gestores, e afirma que o desenvolvimento das tecnologias físicas

é um desafio à manutenção dessa autoridade. Por essa razão, as tecnologias de gestão vêm se propondo realizar a adaptação e o aproveitamento da tecnologia física para manutenção do controle, já que: “o modo pelo qual as organizações respondem às mudanças substanciais no processo de trabalho é função da tenacidade com a qual elas atentarem à manutenção das diferenças hierárquicas que simbolizam e sustentam a autoridade gerencial.”

## **O Controle através das Tecnologias Gerenciais**

Motta (2008, p.34) considera que “A empresa é uma organização que controla para produzir”. O controle é uma função administrativa clássica (FAYOL, 1981), e está presente em todas as organizações. Nelas, o controle exercido sobre os trabalhadores dá-se em termos de controle sobre o produto de seu trabalho, e sobre seu processo de trabalho (MOTTA, 2008). Os mecanismos de controle são dinâmicos, e se aperfeiçoam, conforme se desenvolve o contexto sócio-histórico e o sistema vigente de acumulação. Como forma de elucidar as mudanças nos mecanismos de controle na teoria administrativa, este trabalho classificou as principais abordagens nos seguintes grupos: Clássica; Relações Humanas; Funcionalista e Flexível.

### *O Controle na Abordagem Clássica*

Nos estágios iniciais da sociedade capitalista, quando a propriedade pertencia a poucos, o controle exercido sobre o trabalho era o proporcionado pela posse dos meios de produção, ou seja, do processo produtivo. Nessa fase, os trabalhadores ainda detinham controle sobre o conteúdo de seu trabalho, já que a eles pertencia o conhecimento sobre seu ofício. A necessidade de obter maior domínio sobre os trabalhadores para aumento da produção fez com que os capitalistas buscassem desenvolver tecnologias gerenciais centradas na obtenção do controle sobre o conteúdo do trabalho. É nesse contexto que surgiu a abordagem Clássica da Administração (GORZ, 2003; FARIA, 2008). Idealizada

por Taylor (1990), a Administração Científica foi utilizada como uma forma de superação da produção artesanal, racionalizando a execução do trabalho nas organizações para eliminar desperdícios e atingir altos índices de produtividade a menores custos, promovendo a intensificação do trabalho através do controle da sua forma de desempenho. Foi construída a dicotomia entre o planejamento e a execução, ou seja: a separação do trabalho mental e do trabalho manual realizado pelos operários (RAMOS, 2009). Assim, os empregadores passaram a obter o controle sobre o conteúdo do trabalho, que passa a ser exercido pelos supervisores. Apesar da separação entre a gerência e o operário ser Taylorista, foi Fayol (1981) quem institucionalizou o controle como sendo inerente à função administrativa.

Por sua vez, Ford aperfeiçoou a sistematização do trabalho com a implementação de linhas de montagem em que plataformas volantes levavam as peças de um lugar para outro na linha de produção, proporcionando economia de escala e a fabricação eficiente a baixo custo, e diminuindo ainda mais o domínio do tempo e esforços necessários à execução das tarefas pelos trabalhadores. Utilizando-se do salário como meio coercitivo, Ford condicionava seu recebimento à aderência a uma forma de conduta. O alcance da tecnologia gerencial Fordista foi para além dos limites da fábrica: para fazer jus ao salário de cinco dólares em um dia, o trabalhador além de desempenhar seu trabalho deveria obedecer a regras como não beber, não jogar, não alugar sua casa, ter higiene e não ter mulheres que trabalhassem (FARIA, 2008).

Em sendo o Taylorismo-Fordismo uma ‘pura teoria de engenheiro’, as condições de trabalho que esse sistema impusera aos operários causava-lhes insatisfação. As organizações sindicais passaram combater e resistir à racionalização e alienação do trabalho. Na esteira desse descontentamento, abriu-se caminho para o desenvolvimento de tecnologias gerenciais que buscassem também exercer controle sobre os aspectos sociais e psicológicos das pessoas (RAMOS, 2009; RAYMUNDO, 1992).

*O Controle nas Relações Humanas*

A Escola das Relações Humanas voltava atenções para o imperativo de se incorporar ao sistema de controle do processo de trabalho outras variáveis, como a necessidade de socialização do homem. Assim, além das críticas de base científica a seus experimentos, a Escola das Relações Humanas preservou a ideologia de que o homem deveria ser considerado um recurso de produção e que as tecnologias gerenciais desenvolvidas na Administração Clássica apenas não teriam contemplado todas as variáveis que levariam à sua manipulação (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

A diferenciação estava tão somente nos meios de controle adotados para se obter os resultados, os quais passaram a ser mais sutis. O interesse de Mayo (1972) era desenvolver uma nova forma de controle sobre o processo de trabalho. O controle sobre o conhecimento dos operários não era suficiente. A pretensão era obter conhecimento sobre o operário de forma que se pudesse controlá-lo, velando os conflitos existentes na relação entre organizações e indivíduos (RAMOS, 1981). Faria (2008, p.45) afirma que “se o Taylorismo é considerado sinônimo da gestão autoritária, o humanismo de Mayo pode ser considerado um sinônimo da manipulação das atitudes mentais e de sofisticação gerencial”.

### *O Controle na Abordagem Funcionalista*

Pressupondo os diversos ramos da ciência como parte de um sistema maior, a abordagem funcionalista focava-se em elaborar uma teoria geral dos sistemas que abordasse as semelhanças, sem prejuízo às diferenças (MOTTA; VASCONCELOS, 2008). Nesse ponto, aconteceu na T.O (Teoria das Organizações), com maior força, a migração dos conceitos oriundos das ciências naturais. O acionismo social e o imperativo funcional nada mais eram do que tentativas de operacionalização das variáveis que influenciassem os comportamentos individuais e sociais das pessoas. Da mesma forma, em sendo a organização um sistema aberto, que contém subsistemas e estão inseridas no sistema social, a cada subsistema caberia o desempenho de determinados papéis e o atendimento a padrões de comportamento. Nesse contexto, era obrigação das pessoas

adaptarem-se ao sistema. Para garantir a adaptação do indivíduo, o sistema se valia de fortes mecanismos de controle e doutrinação. A partir da Teoria dos Sistemas o ambiente ganhou importância para a T.O. (GORENDER, 1997).

A preocupação com a exposição das organizações a ambiente turbulentos e hipercompetitivos e a busca do mercado por inovações constantes fez com que a tecnologia gerencial procurasse cada vez mais a quebra das fronteiras organizacionais. Assim, a tecnologia além de ser usada como instrumento de controle de processos, pessoas e resultados, também se direcionava para obter informações de forma a prever comportamentos prováveis do ambiente.

### *O Controle no Toyotismo (Ou a empresa flexível)*

Como imposição histórica do pós-guerra, o Toyotismo substitui a economia de escala e a produção em massa pela economia de escopo, as equipes de trabalho e o *just in time*. A aparente oposição do modelo japonês ao Fordismo está baseada na relativa autonomia aquele que concede às equipes de trabalho, desde que estes sigam as metas estabelecidas pela alta gerência. A exigência por “zero defeitos”, a maior flexibilidade das máquinas e a polivalência dos funcionários diminui ainda mais os custos de produção em relação ao modelo de Ford. O controle direto dos supervisores na linha de produção transfere-se para todos os membros da equipe de trabalho. Além disso, a avaliação de desempenho e a remuneração variável em função dela fortificam ainda mais o poder de pressão dos gerentes (GORENDER, 1997). Assim, ao invés de autonomia às equipes de trabalho, o paradigma da flexibilidade aumenta a intensidade e as formas de controle preceituadas pelo Fordismo, conforme afirma Faria (2008, p.35):

[...] o chamado modelo toyotista não é senão um taylorismo-fordismo de base microeletrônica, um taylorismo-fordismo computadorizado, um taylorismo-fordismo envernizado, acrescido de um modo de gestão dos empregados sustentado nas idéias de Douglas McGregor, as quais incentivam os teamwork e permitem que se operacionalize a concepção de trabalhador flexível em lugar do trabalhador especializado, típico do fordismo.

Assim, no toyotismo, o trabalho é organizado mediante o aperfeiçoamento dos instrumentos de controle extraídos das teorias administrativas, e da mesma forma que elas, adaptam-se às condições históricas (PAULA, 2000). A organização contemporânea caracteriza-se pela descentralização das estruturas e centralização do poder realizadas via tecnologia da informação (SENNETT, 2007). Nessa nova configuração, os mecanismos de controle sobre os trabalhadores estão mais arraigados, já que não são aparentes, mas estão disfarçados na concepção dos processos organizacionais.

Souto e Silva (2005) classificam os controles em diretos, estruturais e difusos. Os controles diretos são baseados no autoritarismo, na coerção e na supervisão direta. São exercidos por meio da vigilância aberta, por imposições de ordens e centrados nas normas técnicas de produção. O aumento do porte das organizações e da complexidade do processo de trabalho proporcionam uma crise nesse meio de controle, cuja legitimização é bastante frágil, já que leva à resistência por parte dos trabalhadores. Para que haja expansão do sistema, é necessário o surgimento de novos mecanismos de controles.

Atualmente, o controle pelas tecnologias gerenciais é exercido mais através de uma internalização de valores do que através de uma autoridade formal. Técnicas como a administração participativa e as equipes auto-geridas não apenas inserem o sentimento de vigilância constante de uma autoridade sobre os trabalhadores, como também de auto-vigilância (SOUTO; SILVA, 2005). O refinamento dos mecanismos de controle fez com que ele se tornasse sutil para os trabalhadores, ainda que mais rígido de fato. Conjuntamente, o avanço das tecnologias físicas, especialmente da TI, possibilitou a evolução desse tipo de controle. Assim, no arcabouço da flexibilidade desenvolvem-se os mecanismos da vigilância eletrônica.

### **Vigilância Eletrônica: Controle pela Tecnologia Física**

Vigilância é um termo originário do latim *vigilia*, que significa “que está velado, que vigia, observa atentamente, espreita” (MACHADO, 1967). A vigilância é tomada, aqui, como um instrumento de controle no qual quem controla possui uma visibilidade velada sobre o que é controlado.

Por sua vez, vigilância eletrônica consiste no monitoramento de pessoas por meio de dispositivos tecnológicos diversos, sejam eles câmeras, satélites ou computadores. Atualmente, fala-se em vigilância eletrônica através de bancos de dados, sistemas de informações e de hardware utilizados para monitorar informações (CLARKE, 1988; D'URSO, 2006; ELMES; STRONG; WOLKFF, 2005; KIDWELL; KIDWELL, 1996; KISS; MOSCO, 2005; PAYNE, 2008; SEWELL, 1998; TOWNSEND, 2005; ZIMMER, 2009).

A respeito da influência do controle efetuado através dos sistemas de informações nas dinâmicas e estruturas organizacionais, Sia *et al.*(2002), afirmam que a sofisticação de sistemas, como os ERP's (*Enterprise Resource Planning*)<sup>3</sup>, facilita o controle, através de fatores como a visibilidade das informações e das performances dos trabalhadores pelos gestores e pares, e a capacidade de rastreamento dos sistemas. Na mesma linha, Elmer; Strong; Volkoff (2005) afirmam que a implantação de um ERP pode acarretar o que eles chamam de *Empowerment Panóptico*. Ou seja: ao mesmo tempo em que os sistemas de informação tornam visíveis as informações a todos os trabalhadores, eles ganham uma autonomia vigiada. A idéia de autonomia surge do fato de não haver supervisão direta, e os sistemas permitirem aos funcionários liberdade de trabalho dentro das regras do sistema. Vigiada, justamente porque essa “autonomia” limita-se pela política de permissões do sistema. Além disso, tais sistemas permitem que os trabalhadores tenham acesso aos resultados do trabalho de seus pares e superiores, munindo as ações desempenhadas pelos indivíduos no sistema de uma espécie de visibilidade coletiva. Da mesma forma, Decoster (2009) defende que a implantação do sistema ERP proporciona maior visibilidade às ações. Em relação aos trabalhadores usuários do sistema, eles sentem maior autonomia, preocupação com a conformidade exigida pela padronização do sistema, e não se percebem controlados.

Considerando a intensidade da utilização de sistemas de informação nas organizações, Zuboff (1988, p.322) afirma que:

<sup>3</sup> Sistemas ERP's são pacotes de softwares, desenhados para integrar, padronizar e automatizar processos e informações, cuja adoção por uma organização normalmente envolve toda sua cadeia de suprimentos.

sistemas de informação podem se tornar panópticos da informação, que, livres das restrições de espaço e tempo, não dependem de arranjos físicos de construções ou da guarda trabalhosa de registros da administração industrial. Eles não requerem a presença mútua de objetos de observação. Eles não requerem, nem ao menos, a presença de um observador.

Através da utilização da tecnologia física como mecanismo de vigilância, o controle sobre o processo de trabalho passa a ser cada vez mais invisível aos olhos do controlado, embora seja também mais onipresente aos olhos de quem controla.

## O Panoptismo nas Organizações

Em geral, os estudos que analisam a vigilância eletrônica como mecanismo de controle nos locais de trabalho empregam a alegoria do *panóptico*, utilizada por Foucault (1997) para fazer referência ao aparelho de controle da sociedade disciplinar. Sewell e Wilkinson (1992) consideram que não se pode falar em vigilância e disciplina sem referir-se à obra desse autor.

### *O aparelho disciplinar em Foucault*

Foucault (1997) afirma que a disciplina visa antes de tudo o adestramento. A disciplina fabrica indivíduos, usando-os ao mesmo tempo como objeto e instrumento de seu exercício. Há dois elementos fundamentais ao exercício do controle disciplinar foucaultiano: a *vigilância hierárquica* e a *sanção normalizadora*.

A *vigilância hierárquica* baseia-se no jogo de olhar. Foucault (1997) afirma que o aparelho disciplinar perfeito substitui o enclausuramento simples por um enclausuramento cujas aberturas são calculadas. Nas organizações, o controle contínuo estende-se desde à atividade e habilidades técnicas dos indivíduos a seu comportamento. Assim, a figura do supervisor emerge como especializada em vigiar os operários, embora haja também vigilância debaixo para cima e lateralmente, de forma que até mesmo os próprios fiscais sejam “perpetuamente fiscalizados”, ou seja, o controle contínuo é exercido também sobre os que têm a função de controlar. A vigilância hierárquica é baseada na “física do poder”. Assim, seria exercida a partir do controle visual e espacial

dos indivíduos: “A física do poder se efetua segundo as leis da ótica e da mecânica, segundo um jogo de espaços, linhas, teias, feixes, graus e sem recurso à violência. É em aparência menos corporal por ser mais físico.” (FOUCAULT, 1997, p.148).

A *sanção normalizadora* está ligada ao mecanismo penal da estrutura disciplinar. As penalidades são exercidas para reprimir comportamentos que fogem ao sistema. No aparelho disciplinar, a norma controla o tempo, a atividade, a maneira de ser, os discursos, o corpo, e até mesmo a sexualidade dos indivíduos. A correção passa pela exclusão do indivíduo dos sistemas de gratificações, de forma a fazer com que ele se submeta ao modelo, tornando todos iguais em comportamento. A punição no sistema disciplinar visa coagir os indivíduos a entram em conformidade com as normas. A vigilância junto à regulamentação é um dos instrumentos de controle. Nesse sentido, emerge um terceiro elemento do aparelho disciplinar, o qual é formado por uma conexão entre a vigilância hierárquica e a sanção normalizadora: o *exame* (FOUCAULT, 1997).

O *exame* é um mecanismo de controle normalizante, o qual estabelece sobre os indivíduos uma visibilidade através da qual eles são tanto diferenciados quanto sancionados. Na disciplina, o controle é exercido tornando-se invisível, impondo, ao mesmo tempo, a visibilidade obrigatória aos que a ele se submetem. É a visibilidade incessante dos vigiados que mantém o controle disciplinar. Nesse sentido, o controle, manifestado através do olhar de quem o exerce, objetiva os indivíduos, tornando-os descriptíveis, analisáveis, comparáveis, mensuráveis. O exame pressupõe a documentação das ações dos controlados. Os métodos de registro devem funcionar de forma que se possa localizar um indivíduo a partir dos registros gerais, ou obter relatórios gerais a partir das informações sobre os indivíduos. A partir do exame, o indivíduo deve ser treinado, classificado, normalizado. O exame é um elemento central de um processo que transforma o indivíduo em efeito e objeto do controle. Foucault (1997) considera que esses elementos do controle disciplinar estão arquitetonicamente ilustrados no modelo *panóptico*.

O termo ‘Panóptico’ vem dos termos gregos ‘pan’, que significa “tudo”, justaposto a “óptico”, ligado à “visão”. Assim, *Panóptico* significa ‘o que tudo vê’ (MATHIESEN, 1997, p.217). Idealizado por Jeremy Bentham, o Panóptico consistiu em um projeto arquitetônico para as prisões inglesas no fim do século XVIII. Em síntese, previa a construção circular de celas individuais, com uma torre de controle ao centro. Desta, seria emitida uma luz, focando cada uma das celas. Sua arquitetura foi minuciosamente projetada para que de forma alguma os presos conseguissem enxergar se há alguém na torre os vigiando.

Segundo Foucault (1997, p.167) “o Panóptico é uma máquina de dissociar o par ver-ser visto: no anel periférico, se é totalmente visto, sem nunca ver; na torre central, vê-se tudo, sem nunca ser visto”. Seu efeito mais importante seria “induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade [...] fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação”. A onisciência proporcionada pela alegoria do Panóptico, utilizada por Foucault para ilustrar a sociedade disciplinar, automatiza e desindividualiza o poder e não permite fuga, já que até mesmo os próprios guardas estão sob seu campo de visão (FOUCAULT, 1997, p.166; ZIMMER, 2007).

As tecnologias físicas, sobretudo os sistemas de informação, alteram as relações de subordinação nas equipes, e proporcionam aos gestores a possibilidade da vigilância sem que eles precisem estar face a face com seus subordinados. Essa mudança na visibilidade dos gestores, que proporciona “transparência” à supervisão, altera as relações hierárquicas intermediárias nas organizações (ZUBOFF, 1988, p. 338).

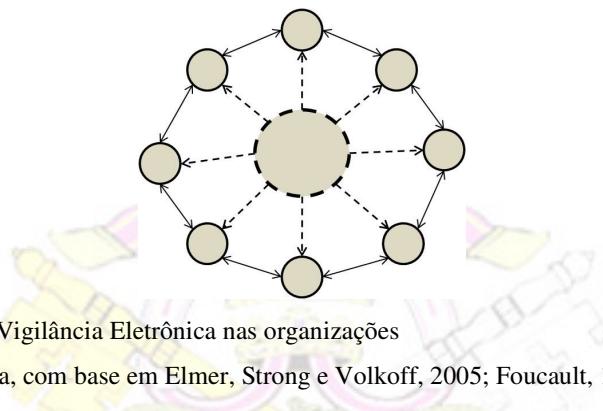
Comparando-se as formas de se efetuar controle seja na Administração clássica, por meio da supervisão direta e domínio sobre os tempos e movimentos do trabalhador, até a Administração Flexível, passando pelas perspectivas Humanista e Funcionalista, os elementos que compõem o controle disciplinar, a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame encontram-se presentes em todas as abordagens, cada um em sua forma peculiar. A respeito da aplicação da analogia do Panóptico nas organizações, Boyne (2000) afirma que seus princípios devem ser tomados a título de tipo ideal. Assim,

os sistemas de controle nas organizações vão se aproximando do tipo ideal Panóptico, quanto mais evoluem as tecnologias eletrônicas que facilitam as práticas de vigilância (Lyon, 1993). Em conjunto com os meios eletrônicos, as tecnologias de gestão contemporâneas incentivam a formação de equipes onde todos monitoram o trabalho de todos, fazendo assim com que os indivíduos comuns sejam incentivados a vigiarem-se, denunciando as infrações uns dos outros. Nesse sentido, o termo “sinóptico”, empregado por Mathiesen (1997), cuja diferenciação para o panóptico está no foco da visibilidade, pode caracterizar o controle nas organizações contemporâneas. O termo sinóptico vem do prefixo grego *sin* significa “juntos”, “ao mesmo tempo”, e *opticon*, visibilidade. Mais sutil, o sinóptico utiliza-se da sedução das pessoas à vigilância, em oposição à coerção utilizada pelo panóptico. No entanto, Mathiesen (1997) reflete sobre predominância da vigilância panóptica, de poucos sobre muitos, em relação a quem controla esses grupos.

De forma análoga, Deleuze (1992) considera que o tipo de controle exercido via tecnologia seja diferente do Panóptico, já que nas redes de computadores não há docilização de corpos através de enclausuramento, nem o controle sobre o tempo dos indivíduos. Outra diferença entre o controle Panóptico e o controle exercido atualmente, está em uma mudança na natureza do próprio poder, antes baseado na vigilância hierarquizada, e agora disperso, com o controle tornando-se difuso. Assim, ilocalizável nas redes de computadores, a ação do controle não seria mais vertical, mas sim horizontal e impessoal, estaria dissolvida entre os indivíduos, não possuiria mais face.

Nas organizações, a despeito da horizontalidade estrutural, a ênfase nas sanções e na hierarquia prevalece, mesmo que as tecnologias gerenciais flexíveis não as deixem nítidas aos olhos dos trabalhadores. Assim, acontece o *Empowerment Panóptico* (ELMER; STRONG; VOLKOFF, 2005): os trabalhadores têm a impressão de autonomia, e de empoderamento, mediante a visibilidade sinóptica, mas essa visibilidade é limitada pelo olhar panóptico e hierarquizado de quem controla o sistema. O controle é exercido pela vigilância eletrônica, os indivíduos não estão mais isolados uns dos outros; pelo contrário, eles têm visibilidade uns sobre os outros; no entanto, o controle panóptico continua sendo exercido pelos níveis mais altos, de forma sutil. Ocorre que agora a torre de vigilância é

virtual. Na Figura 1, o diagrama da vigilância eletrônica nas organizações representa ao centro a torre de vigilância virtual, e sua visibilidade irrestrita e invisível sobre os subordinados, representados pelos círculos na extremidade, os quais possuem visibilidade uns sobre os outros.



**Figura 1** - Diagrama da Vigilância Eletrônica nas organizações

Fonte: Elaboração própria, com base em Elmer, Strong e Volkoff, 2005; Foucault, 1997 e Mathiesen, 1997

O controle não se mantém estático ao longo dos anos, ele se adapta às condições sócio-históricas (Quadro 1), ao mesmo tempo em que as influencia. Assim, sob o sistema atual, em que os controles são difusos, o confinamento imposto pelo Taylorismo, o qual exigia a presença física do trabalhador e do supervisor, vem sendo substituído pelo Panóptico Eletrônico, cujo objetivo é fazer com que os trabalhadores se sujeitem à vigilância eletrônica, seja por vontade própria, seja por não saberem que qualquer atividade fora das normas pode ser facilmente identificada.

Teoria Administrativa	Dinâmica de Vigilância	Arquétipo de Sociedade	Foco da Visibilidade	Mecanismos de Controle	Mecanismos de Vigilância
---	Sinoptismo	Sociedade do Espetáculo Sociedade Soberana	Muitos vêem poucos	Exibição em praça pública	Não há vigilância
Teoria Clássica Relações Humanas Funcionalismo	Panoptismo	Sociedade Disciplinar	Poucos vêem muitos	Enclausuramento Domínio do tempo Invisibilidade dos controles Autodisciplina	Físico: arquitetura, torre de vigilância

Flexibilidade	Panoptismo + Sinoptismo Panóptico da Informação	Sociedade de Controle Sociedade da Visibilidade	Todos vêem todos	Desmantelamento das noções de tempo-espac Maior Invisibilidade dos controles Autodisciplina	Eletrônico: câmeras, bancos de dados, sistemas de informações, mídias de massa
---------------	---	--	------------------	---	--

**Quadro 1** – Quadro teórico sobre os mecanismos de vigilância e as Teorias Administrativas

Fonte: Elaboração própria a partir de Mathiesen (1997) e Munro (2000)

### Considerações Finais

Tendo em conta o objetivo de compreender a relação existente entre o emprego da tecnologia nas organizações e as alterações ocorridas nos mecanismos de controle organizacional nos últimos anos, conclui-se que através da evolução tecnológica houve um aperfeiçoamento nos mecanismos de controle nas organizações desde sua gênese na Teoria Clássica, e que esse controle veio se refinando à medida que se desenvolveram das tecnologias gerenciais. Atualmente, sob o sistema da Administração Flexível, a relação entre a tecnologia e o controle manifesta-se por meio da intensificação no emprego de tecnologias físicas nas organizações, em especial dos sistemas de vigilância eletrônica. Com a tecnologia sendo utilizada de forma instrumental, os trabalhadores não só não deixaram de ser foco da visibilidade panóptica de seus superiores, como também tornaram-se alvo da vigilância sinóptica de seus pares. Mediante tais mecanismos, a resistência operária ao controle torna-se cada vez mais frágil, já que os indivíduos se percebem mais autônomos, mesmo que sejam controlados como nunca pelas lentes virtuais e invisíveis dos panópticos eletrônicos.

## Referências

- BAUMAN, Z. *Globalização: As Consequências Humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BOYNE, R. Post-Panopticon. *Economy and Society*. v. 29, n.2, p. 285-307, 2000.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede* – A era da informação: economia, sociedade e cultura. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- CLARKE, R .A. Information Technology and Dataveillance. *Communications of the ACM*. v.21, n.5, p.498-512, 1988.
- D'URSO, S.C. Who's Watching Us at Work? Toward a Structural–Perceptual Model of Electronic Monitoring and Surveillance in Organizations. *Communication Theory*. v. 16 p.281–303, 2006.
- DECOSTER, S. Aspectos comportamentais no uso do sistema ERP: um estudo em uma organização global. Dissertação: (mestrado). *Universidade de São Paulo*, 2008.
- DELEUZE, Gilles. *Conversações: 1972-1990*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992
- ELMER, M. B.; STRONG, D. M.; VOLKOFF, O. Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations. *Information & Organization*. v. 15, n. 1, p. 1-37, 2005
- FARIA, J. H. *Tecnologia e Processo de Trabalho*. 2. ed., Curitiba: Editora da Universidade Federal do Paraná, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Economia Política do Poder: As Práticas do Controle nas Organizações*. Curitiba: Juruá, 2008. v. 3.
- FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle*. São Paulo: Atlas, 1981.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 16.ed. Petrópolis: Vozes.,1997.
- GORENDER, J. Globalização, Tecnologia e Relações de Trabalho. **Estudos Avançados**, v.11, n.29, p. 311-361, 1997.
- GORZ, A. *Metamorfoses do Trabalho: Crítica da razão econômica*. São Paulo: Annablume: 2003.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HOUAISS, A. *Dicionário Eletrônico Houaiss*. Objetiva, 2001. 1 CD-ROM.

KIDWELL, R; L. Evaluating research on electronic surveillance: a guide for managers of information technology. *Industrial Management & Data Systems*. V.96,n.1,p.8-14, 1996.

KISS; MOSCO. Negotiating in the Workplace: A Study of Collective Agreements in Canada. *Canadian Journal of communication*. v.30, n.4, 2005. Disponível em: <http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/viewArticle/1671/1808>. Acesso em: 01/05/2010.

LYON, D. An Electronic Panopticon? A Sociological Critique of Surveillance Theory, *Sociological Review*, v.41, n.4, p. 653-678, 1993.

MACHADO, J.P. *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. Lisboa: Confluência, 1967.

MATHIESEN, T. The viewer society: Michel Foucault's 'Panopticon' revisited. *Theoretical Criminology*. v. 1, n. 2, p.215-234, 1997.

MAYO, E. *Problemas humanos de una civilizacion industrial*. Buenos Aires: Nueva Vision, 1972.

MOTTA, F. C. P. *O que é burocracia*. ed.16. São Paulo: Brasiliense, 2008.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Cengage Learning , 2008.

PAULA, A. P. P. de. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 36:127-44, Jan./Fev. 2002

PAYNE, J C. 'Put Your Hands Where My Eyes Can See': An Analysis of Workplace Surveillance, Resistance and Consent. Tese: (mestrado). *North Carolina State University*, 2008.

PURSELL, J.R; KRANZBERG, M. *Technology in Western Civilization*. v.2. New York: Oxford University Press, 1967.

RAMOS, G. *A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconcepção da Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

\_\_\_\_\_. *Uma Introdução ao Histórico da Organização do Trabalho*. Brasília: CFA, 2009.

RAYMUNDO, P. R. *O que é Administração*. São Paulo: Brasiliense, 2006.

SENNETT, R. *A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SEWELL, G.; WILKINSON, B. Someone to watch over me: Surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*. v.26, n.2, p. 271-291, 1992..

SIA, S.K; TANG, M.; SOH, C.; BOH, W.F. Enterprise Resource Planning (ERP) Systems as a Technology of Power: Empowerment or Panoptic Control?. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*. v.33, n.1, 2002.

SOUTO, J. M.; SILVA, R. Trabalho, Controle e Resistência nas Sociedades Capitalistas: Uma Perspectiva Organizacional. *O&S*, v.12, n.33, p.51-70, 2005.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1990.

THOWNSEND, B. Electronic surveillance and cohesive teams: room for resistance in an Australian call centre? *New Technology, Work and Employment*. v.20, n.1, 2005.

UCHIDA, S. Trabalho informatizado e sofrimento psíquico. *Psicol. USP*, São Paulo, v. 9, n. 2, 1998 . Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65641998000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65641998000200007&lng=en&nrm=iso). Acesso em 25/12/2009

ZIMMER, M.V. *O panóptico está superado? Estudo etnográfico sobre a vigilância eletrônica*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração da UFRGS.

ZUBOFF, S. *In The Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic Books, 1988.