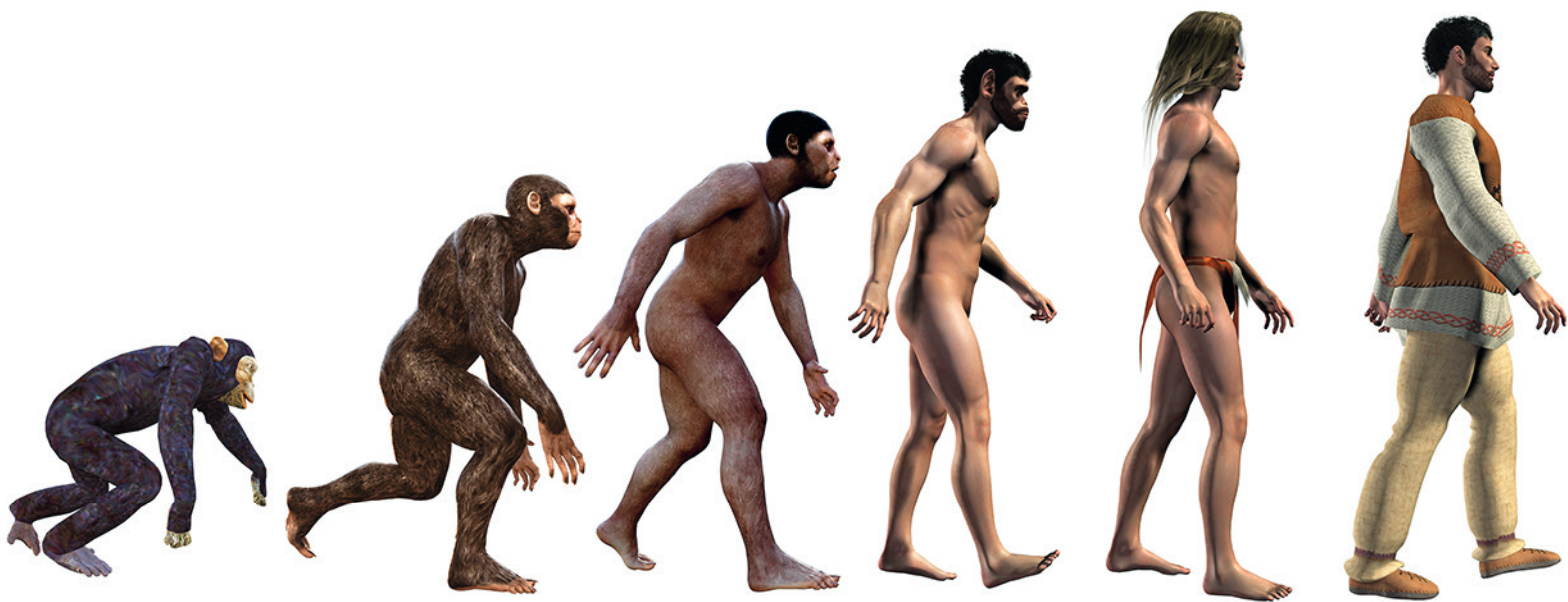


# Arqueologia das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

## 4

Anna Paula Lombardi  
(Organizadora)



 **Atena**  
Editora

Ano 2019

**Anna Paula Lombardi**

(Organizadora)

**Arqueologia das Ciências Humanas e Sociais  
Aplicadas  
4**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação e Edição de Arte:** Geraldo Alves e Natália Sandrini

**Revisão:** Os autores

### **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A772 Arqueologia das ciências humanas e sociais aplicadas 4 [recurso eletrônico] / Organizadora Anna Paula Lombardi. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Arqueologia das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-034-6

DOI 10.22533/at.ed.346191501

1. Administração pública. 2. Relações trabalhistas. 3. Trabalho – Brasil. I. Lombardi, Anna Paula. II. Série.

CDD 351.81

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Arqueologia das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas” aborda uma série de livros de publicação da editora Atena. O volume 4, apresenta 16 capítulos sobre os aspectos relevantes das Ciências Sociais Aplicadas. Os temas têm como peculiaridade exibir no contexto atual as situações vinculadas a administração pública, gestão de empresas privadas, condições e estabilidade no trabalho, saúde psíquica do trabalhador em empresas privadas/públicas e condições atuais do trabalho formal.

Na contemporaneidade as transformações no setor administrativo e empresarial não resultam apenas na acumulação de capital, essas através da dinâmica, acabam modificando as relações no trabalho. Diante desta perspectiva os assuntos abordados são inesgotáveis contribuindo no processo de reflexão na perspectiva política, econômica e sociocultural.

A importância desses estudos, estão evidenciados na formação em nível de graduação e pós-graduação de acadêmicos registrando um salto quantitativo e qualitativo nas últimas décadas corroborando com a relevância dos temas abordados.

Aos leitores desta obra, que ela possa inspirar a criação de novos e sublimes estudos, proporcionando discussões e propostas para um conhecimento significativo.

Anna Paula Lombardi

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
O MUNDO DO TRABALHO SOB A NOVA ORGANIZAÇÃO E OS INFLUXOS NA SAÚDE DO TRABALHADOR	
<i>Jéssica Pereira Cosmo da Silva</i>	
<i>Larissa dos Santos Ferreira</i>	
<i>Bernadete de Lourdes Figueiredo de Almeida</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3461915011</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>10</b>
AVALIAÇÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS PRIVADAS E MISTAS NO RIO DE JANEIRO	
<i>Wagner Salles</i>	
<i>Daniela Salomão Ach</i>	
<i>Jacqueline Santana Silva</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3461915012</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>21</b>
TEMPO PARA TRABALHAR, TEMPO PARA VIVER A VIDA: AS POSSIBILIDADES DE UMA VIDA A SER VIVIDA FORA DA CENTRALIDADE DO TRABALHO	
<i>Fabio Luiz Zanin</i>	
<i>Arlindo M Esteves Rodrigues</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3461915013</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>33</b>
COMPATIBILIDADE ENTRE ÂNCORAS DE CARREIRA E VALORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: UM ESTUDO JUNTO AOS SERVIDORES DAS ATIVIDADES-FIM DO INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER – INCA	
<i>Fernando A. Santana Souza</i>	
<i>Isabel de Sá Affonso da Costa</i>	
<i>Marco Aurelio Carino Bouzada</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3461915014</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>51</b>
CORRELAÇÕES ENTRE DIFERENTES TERMINOLOGIAS NO CONTEXTO DO TERCEIRO SETOR: INOVAÇÃO SOCIAL X EMPREENDEDORISMO SOCIAL X EMPRESA SOCIAL X NEGÓCIO SOCIAL	
<i>Manuela Rösing Agostini</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3461915015</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>60</b>
A PRÁTICA REFLEXIVA DE UM CONSELHO PROFISSIONAL A PARTIR DAS SUAS PRÁTICAS E PRATICANTES	
<i>Thiago Roozevelt de Souza</i>	
<i>Ludmilla Meyer Montenegro</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3461915016</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>73</b>
EM BUSCA DA DIFERENÇA E DA IGUALDADE: REFLEXÕES SOBRE MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALISMO	
<i>Michel Mott Machado</i>	
<i>Maria Luisa Mendes Teixeira</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3461915017</b>	

**CAPÍTULO 8 ..... 83**

QUANTO PESA UMA BENGALA? ELEMENTOS PARA UMA (RE)DISCUSSÃO DO PROJETO DE EMENDA CONSTITUCIONAL 457/2005 E SEUS EFEITOS NO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

*Sandro Luís Tomás Ballande Romanelli*

**DOI 10.22533/at.ed.3461915018**

**CAPÍTULO 9 ..... 94**

CULTURA E INTEGRAÇÃO REGIONAL: UNILA UM NOVO PARADIGMA CULTURAL PARA INTEGRAÇÃO REGIONAL.

*Lucas Gonçalves de Oliveira Ferreira*

**DOI 10.22533/at.ed.3461915019**

**CAPÍTULO 10 ..... 105**

RENORMALIZAR O TRABALHO PARA SOBREVIVER AO MEIO: ESTUDO NO BENEFICIAMENTO DE MÁRMORE E GRANITO

*Thiara De Ângeli Porto*

*Mônica de Fatima Bianco*

**DOI 10.22533/at.ed.34619150110**

**CAPÍTULO 11 ..... 118**

MODERNIDADE E REIVINDICAÇÃO IDENTITARIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS EM PROJETOS INTELECTUAIS E AS AGÊNCIAS REGULADORAS COMO EXEMPLO SIMBÓLICO

*Fabiana Saboia*

*Maria Gracinda Carvalho Teixeira*

**DOI 10.22533/at.ed.34619150111**

**CAPÍTULO 12 ..... 134**

EMPRESAS PRIVADAS ATUANDO NO REGIME ECONÔMICO INTERNACIONAL: POSSIBILIDADES E LIMITES

*Leandro Terra Adriano*

**DOI 10.22533/at.ed.34619150112**

**CAPÍTULO 13 ..... 149**

E QUANDO O MEDO NÃO É DE SER MANDADO EMBORA? UMA ANÁLISE DA GESTÃO DO/PELO MEDO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

*Paula Fernandes Furbino Bretas*

*Elisângela Domingues Michelatto Natt*

**DOI 10.22533/at.ed.34619150113**

**CAPÍTULO 14 ..... 166**

A GOVERNAMENTALIDADE NEOLIBERAL

*Flávia Ferreira Trindade*

**DOI 10.22533/at.ed.34619150114**

**CAPÍTULO 15 ..... 180**

COMPORTAMENTO E ENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

*Omar Ouro-Salim*

*Karine de Jesus Rodrigues Santana*

*Janice Rodrigues da Silva Hama*

*Carolina de Lima Nogueira Jorge*

*Luiz Lopes Maciel*

*José Waldo Martinez Espinosa*

**DOI 10.22533/at.ed.34619150115**

**CAPÍTULO 16 ..... 197**

REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DOS PARTIDOS NO SISTEMA POLÍTICO BRASILEIRO: ATIVIDADE PARLAMENTAR EM CONTEXTO DE PREPONDERÂNCIA DO EXECUTIVO

*Vinícius Silva Alves*

**DOI 10.22533/at.ed.34619150116**

**SOBRE A ORGANIZADORA ..... 213**

## E QUANDO O MEDO NÃO É DE SER MANDADO EMBORA? UMA ANÁLISE DA GESTÃO DO/PELO MEDO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

**Paula Fernandes Furbino Bretas**

Pesquisadora Independente

Brasília - DF

**Elisângela Domingues Michelatto Natt**

Universidade Vale do Itajaí

Itajaí - SC

**RESUMO:** Com o objetivo de compreender como as práticas de gestão do/pelo medo são produzidas como efeitos das relações de poder disciplinar em uma organização pública, desenvolvemos esse trabalho tendo em vista que os discursos e as práticas sociais desempenham um importante papel nos processos organizativos do cotidiano das relações de trabalho. Nesse sentido, a partir da perspectiva da gestão do medo, abordada enquanto discurso e prática social, e sob o arcabouço da teoria foucaultiana sobre as relações de poder, nos debruçamos sobre a função que o discurso do medo desempenha em determinado contexto, sendo interpelado por outros discursos e contribuindo para valorização, retaliação ou perda de capital social dentro da organização. Argumentamos que as funções desempenhadas pelos discursos têm o efeito do poder disciplinar, atuando na normalização dos corpos e influenciando as práticas cotidianas dos sujeitos em âmbito

organizacional. No decorrer da pesquisa a que nos propomos foram realizadas entrevistas com 08 sujeitos que atuam em uma organização pública. O referencial que deu suporte para as nossas análises foram os estudos de Foucault sobre o poder disciplinar, cujos instrumentos identificados como recursos são: a *vigilância hierárquica*, a *sanção normalizadora* e o *exame* (FOUCAULT, 2013b). Concluímos que o medo se faz presente nas organizações, influenciando discursos, gestos e comportamentos de forma a conformar os sujeitos em um *continuum* normal-anormal. Como efeitos, atua na constituição de sujeitos docilizados, despolitizados, atravessados pelo discurso de carreira profissional, sendo este consoante ao regime de verdade do neoliberalismo e da aclamada reforma do Estado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Medo. Poder Disciplinar. Gestão.

**ABSTRACT:** In order to understand how fear management practices are produced as effects of disciplinary power relationships in a public organization, we have developed this work in the light of the fact that social discourses and practices play an important role in the organizational processes of everyday life of labor relations. In this sense, from the perspective of fear management, addressed as a discourse and social practice, and under the framework of



the Foucauldian theory on power relations, we focus on the function that the discourse of fear plays in a given context, being questioned by other discourses and contributing to valorization, retaliation or loss of social capital within the organization. We argue that the functions performed by the discourses have the effect of the disciplinary power, acting in the normalization of the bodies and influencing the daily practices of the subjects in organizational scope. In the course of our research, we interviewed eight subjects who work in a public organization. Foucault's studies on disciplinary power, whose instruments identified as resources are hierarchical vigilance, normalizing sanction and examination (FOUCAULT, 2013b), were the benchmarks for our analyzes. We conclude that fear is present in organizations, influencing discourses, gestures and behaviors in order to conform the subjects into a normal-abnormal continuum. As effects, it acts in the constitution of docilized, depoliticized subjects, crossed by the professional career discourse, being this consonant with the truth regime of neoliberalism and the acclaimed state reform.

**KEYWORDS:** Fear. Disciplinary Power. Management.

## 1 | INTRODUÇÃO

A gestão do/pelo medo, tem motivado a busca de pesquisadores que anseiam compreender as relações entre sujeito e organização em áreas distintas como o caso da Psicologia Social (CASTELHANO, 2005), do Comportamento Organizacional (KISH-GEPHART *et al.* 2009) e dos Estudos Organizacionais. Tais pesquisadores se orientam sob o aporte da Psicodinâmica do Trabalho (CUNHA; MAZZILLI, 2005), da Cultura nas Organizações (CAVEDON, 2010; 2011) e da Administração Pública (ROSA; MARTINEZ; BALASSIANO, 2015).

De acordo com Castelhana (2005) o medo de perder o emprego produz efeitos negativos individuais (sofrimento) e coletivos (neutralização da mobilização coletiva e individualismo) para o trabalhador. Além disso, potencializa o aumento da vulnerabilidade desse trabalhador diante das formas de dominação e controle as quais está submetido.

Cunha e Mazzilli (2005) observaram o medo da perda de empregos trazida aos funcionários públicos com a criação de um Programa de Demissão Voluntária. Eles analisaram as influências que as práticas de gestão através do medo - advindas no modelo de administração pública gerencial que preconizou o enxugamento do quadro de pessoal, a flexibilização e as privatizações - exercem sobre o equilíbrio psíquico e a saúde mental do trabalhador.

Kish-Gephart *et al.* (2009) observam que, apesar de o medo ser amplamente citado na literatura como uma das causas do silêncio nas organizações, havia uma lacuna quanto à natureza e aos tipos de experiência do medo. Segundo os autores, os trabalhadores podem ficar em silêncio pelo medo de ser rotulados negativamente, sofrer retaliações, perder capital social, ter diminuídas suas chances de progressão na

carreira ou ser demitidos.

Como é possível inferir, são algumas as possibilidades resultantes dos processos de gestão do/pelo medo, não apenas a demissão assombra os sujeitos numa relação de trabalho, mas também a perda dos símbolos que essa relação representa, ou ainda, o medo de impactos no seu próprio cotidiano, seja por meio de retaliações, perseguições, isolamento ou impossibilidade de avançar na estrutura organizacional. Essas elaborações e sofisticações nas relações de forças desenvolvidas a partir das relações de trabalho se inscrevem no cotidiano, cujas estruturas são heterogêneas e estão em permanente construção (CERTEAU, 1986; 1994).

A partir dessas reflexões, algo nos inquieta: mas e quando o medo não é de ser mandado embora? Nessa direção, encontramos o trabalho de Rosa, Martinez e Balassiano (2015), que estudaram como o medo de ter suas decisões mal interpretadas pode afetar as decisões e afazeres cotidianos dos servidores do Fisco, independente da legitimidade do pleito do contribuinte. Ter a imagem atrelada à corrupção é algo que impactava as ações, mesmo que essas estivessem de acordo com a lei. Já Cavedon (2010), a partir de uma abordagem antropológica da Cultura nas Organizações, investigou a cultura de um Departamento de Criminalística e observou que o medo se constitui como aspecto cultural. A autora compreendeu que no processo de socialização existe também uma necessidade de enfrentamento quanto às condições de violência e que o silenciamento comumente está relacionado aos estigmas que perpassam nossa cultura.

Em uma perspectiva histórica, antropológica e sociológica, o medo da morte também enseja diferentes estratégias de enfrentamento no cotidiano do trabalho (CAVEDON, 2011). Diante dessas conjecturas, compreendemos que o medo segue incrementando as relações de poder. O medo de sofrer assédio, por exemplo, não é algo claro e facilmente objetivado, contudo, compreender as práticas que são impulsionadas por esse medo e que, ao mesmo tempo o ensinam, como o assédio, requer também a compreensão das relações de poder (POSSAS; MEDEIROS; BARROSO, 2014; VALADÃO JÚNIOR; MENDONÇA, 2015).

Considerando o exposto e no sentido de contribuir com os estudos sobre a gestão do/pelo medo, nosso objetivo é compreender como práticas de gestão do/pelo medo são produzidas como efeitos das relações de poder disciplinar em uma organização pública. A gestão deve ser aqui entendida como aquela prática que acontece no cotidiano, diferente das abordagens tradicionais nas quais a gestão tem o dever de prever e planejar o vindouro para se chegar a um futuro certo de sucesso. Já o medo será abordado enquanto discurso e prática social em uma perspectiva foucaultiana de relações de poder. Assim, não buscamos compreender de que ou por que se tem medo. Não buscamos compreender como ocorre a produção do sentimento medo (gestão do medo) ou como a gestão utiliza o medo para atingir objetivos (gestão pelo medo). Tentamos entender qual função o discurso do medo, interpelado por outros discursos na sua constituição, desempenhou em determinado contexto. Argumentamos que tal

função pode ser efeito do poder disciplinar que atua na normalização dos corpos e constitui práticas dos sujeitos no cotidiano.

## 2 | AS RELAÇÕES DE PODER DISCIPLINAR

Ao decidirmos estudar as relações de poder, escolhemos a analítica foucaultiana por desacreditarmos na relação binária dominado-dominadores. Em vez de buscarmos motivações psicológicas como fontes (DREYFUS; RABINOW, 2013) nas relações de poder e resistência, o medo será abordado como prática social e não será tratado como sentimento ou elemento que afeta o psíquico. Também não buscamos uma intencionalidade explícita (DREYFUS; RABINOW, 2013) na figura do gestor que pensa e executa a gestão por meio do medo. Aproximamo-nos da ideia do sujeito constituído discursivamente na interseção de práticas sociais (PETERS, 2000) que se tornam o foco das análises, retirando o homem do centro das análises organizacionais e entendendo-o como uma tela sobre a qual se projetam e são visíveis essas forças que o moldam (SOUZA, MACHADO, BIANCO, 2008). Nessa premissa, não existe um sujeito, individual ou coletivo, movendo a história. “Os sujeitos não preexistem para, em seguida, entrar em combate ou em harmonia. Na genealogia, os sujeitos emergem em um campo de batalha, e é somente aí que desempenham seus papéis” (DREYFUS; RABINOW, 2013, p. 146). Portanto, assim como Foucault observa o movimento das relações de força, estamos mais preocupados com a disposição, as manobras, as táticas, as técnicas e o funcionamento dessas forças do que buscamos encontrar um sujeito autônomo e a fonte das relações de poder.

Para Foucault (2014), o poder é algo que se exerce, estando no domínio das práticas sociais e das relações intrapessoais. Enquanto prática inclui as formas de ações sobre o mundo social (e organizacional no caso deste estudo) e sobre os outros (condutas e relações). Isto nos leva a entender o poder não como tendo uma fonte, organizado em torno de um centro (como nos estudos funcionalistas) mas analisá-lo como domínio de relações estratégicas entre grupos e sujeitos. Relações que tem como questão central a conduta dos outros (modos de sujeição e assujeitamento) e podem percorrer técnicas e procedimentos diversos em uma época e espaço que se atualizam sempre institucionalmente (FOUCAULT, 2013b, 2014).

Para Foucault o poder não é só negativo, mas também positivo (FOUCAULT, 2014). Contra a abordagem negativa do poder, Díaz (2012) afirma que se o poder fosse somente repressivo não seria obedecido. Muito dessa concepção, de influência weberiana, se desenvolveu nos estudos em Administração, a partir da ênfase no poder da autoridade e da hierarquia (PEREIRA, 2014). Entretanto, para Foucault (2014) o poder não deve ser algo procurado no centro, nas posições hierárquicas, pois ele é capilar. Ele se manifesta em todo o corpo social, na vida cotidiana do sujeito, na conduta de gestos, atitudes, trabalho, rotinas e discursos.

Para Foucault (2010), o poder é, então, como já visto, multiforme e possui diversos modos de operação. Mas vale lembrar que as relações de poder se enraízam no conjunto da rede social e se governamentalizam. Neste processo de governamentalização, o autor identifica a tecnologia política que ele denominou de biopoder. Essa tecnologia emergiu no século XVII e persiste até hoje em termos de governar a conduta de grupos, populações. Isto é, a biopolítica tem foco na espécie humana, na população e sua conduta, parte da ideia que a população é ora sujeito (quer comer), ora objeto (fica velha). A biopolítica é um campo estratégico de relações de forças que regularizariam e estabilizariam as condutas dos grupos, populações (DANNER, 2009).

Do outro lado, conjuntamente com a biopolítica, haveriam as disciplinas que agiriam nas condutas individuais, mais precisamente as disciplinas se centrariam no corpo humano como um objeto a ser manipulado. Podemos pensar as técnicas disciplinares desenvolvidas em nossas sociedades como anatomo-políticas (DANNER, 2009). O principal objetivo do poder disciplinar é produzir um corpo dócil e produtivo; é analisá-lo para manipulá-lo e treiná-lo. A disciplina atua em um jogo de forças perante o corpo, no qual aumentam as forças em termos econômicos de utilidade e diminuem as forças em termos políticos de obediência (FOUCAULT, 2013b). As disciplinas são particularizadas para se definir cada sujeição à norma: ser saudável ou ser um bom soldado, operário, estudante ou prisioneiro, tudo isso depende de operações diferentes do poder disciplinar (DÍAZ, 2012).

Foucault (2013b) se refere à utilização de três instrumentos como recursos para o bom adestramento: a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame. Para Dreyfus e Rabinow(2013), a chave do poder disciplinar é construir um micropoder, a partir do tratamento do corpo como um objeto a ser manipulado.

O exercício da disciplina exige um olhar vigilante, mas que não é visto. Para operar tal função de **vigilância hierárquica**, a arquitetura, por exemplo, enquanto saber alterou-se significativamente em virtude das novas necessidades de controle do homem. Seu foco não era mais uma arquitetura para ser vista (castelos) nem para vigiar o espaço exterior (fortalezas), mas para permitir uma visibilidade de seu interior e um domínio do comportamento dos sujeitos que ali se encontravam, como no panóptico (FOUCAULT, 2013b). Não somente a arquitetura, mas percebemos atualmente como as tecnologias de informação cumprem essa função de vigilância, seja na prática da biopolítica (STASSUN; PRADO FILHO, 2012), ou seja no controle nas organizações (BESSI; ZIMMER; GRISCI, 2007). O poder disciplinar

[...] organiza-se assim como um poder múltiplo, automático e anônimo; pois, se é verdade que a vigilância repousa sobre indivíduos, seu funcionamento é de uma rede de relações de alto a baixo, mas também até um certo ponto de baixo para cima e lateralmente; essa rede “sustenta” o conjunto, e o perpassa de efeitos de poder que se apoiam uns sobre os outros: fiscais perpetuamente fiscalizados. O poder na vigilância hierarquizada das disciplinas não se detém como um coisa, não se transfere como uma propriedade; funciona como uma máquina. E se é verdade

que sua organização piramidal lhe dá um 'chefe', é o aparelho inteiro que produz "poder" e distribui os indivíduos nesse campo permanente e contínuo (FOUCAULT, 2013b, p. 170).

Para Dreyfus e Rabinow(2013), a **sanção normalizadora** é um padrão que unifica operações e solidifica punições, fazendo funcionar o sistema disciplinar. Diferente de uma lei, que permite e proíbe, a sanção normalizadora é uma micropenalidade que atua no cotidiano (FOUCAULT, 2013b).

As marcas que significavam status, privilégios, filiações, tendem a ser substituídas ou pelo menos acrescidas de um conjunto de graus de normalidade, que são sinais de filiação a um corpo social homogêneo, mas que têm em si mesmos um papel de classificação, de hierarquização e de distribuição de lugares. Em certo sentido, o poder de regulamentação obriga à homogeneidade; mas individualiza, permitindo medir os desvios, determinar os níveis, fixar as especialidades e tornar úteis as diferenças, ajustando-as umas às outras. Compreende-se que o poder da norma funcione facilmente dentro de um sistema de igualdade formal, pois dentro de uma homogeneidade, que é a regra, ele introduz, como um imperativo útil e resultado de uma medida, toda a gradação das diferenças individuais (FOUCAULT, 2013b, p. 176-177).

Dessa forma, é possível medir e punir o que foge à homogeneidade. Portanto, uma das funções da sanção normalizadora é punir desvios cotidianos, como atrasos, ausências, desatenção, desobediência, grosseria, tagarelice, insolência, indecência, entre outros comportamentos considerados desviantes da normalidade seja em relação ao tempo, à atividade, à maneira de ser, aos discursos, à sexualidade ou ao corpo (DREYFUS; RABINOW, 2013). E essas punições podem abranger tanto castigos físicos leves quanto privações ligeiras e pequenas humilhações (FOUCAULT, 2013b).

Nota-se aqui, a sofisticação apontada por Certeau (1986; 1994) acerca da elaboração presente nas relações de força no mundo do trabalho, inscritas no cotidiano por meio de códigos, em que as estruturas heterogêneas sofrem constante pressão no sentido de uma homogeneidade que fragilize a massa, a fim de desestabilizar táticas de enfrentamento.

Para Foucault (2013b), esse sistema disciplina possibilita dividir a conduta em frações penalizáveis, criando-se, assim, uma universalidade que prende o sujeito em um *continuum* punível-punidora (FOUCAULT, 2013b). Portanto, havendo uma conformidade e uma regra, o que lhe extrapola é desvio passível de penalidade baseada em uma quantificação, em uma economia das penas (FOUCAULT, 2013b).

Para reduzir os desvios, o castigo disciplinar busca corrigir, mediante o exercício intensificado, conferindo à punição disciplinar um isomorfismo em relação à própria obrigação. Assim, tal punição se diferencia das punições clássicas, como o suplício – castigo físicos impostos ao corpo do supliciado que demonstrava diretamente um acerto de contas do soberano – e as penas representativas dos delitos – punição que ligava a natureza do delito à natureza da punição e visava mais diminuir a possibilidade

de se repetir o crime do que atingir o corpo do criminoso, pois ela não está baseada na expiação (suplício) nem no arrependimento (penas representativas), mas no exercício (FOUCAULT, 2013b).

Foucault (2010, p. 311) acredita que “os controles psicológicos são sempre mais eficazes que os controles físicos”. Contudo, as recompensas são mais frequentes e mais incitadas que as penas, pois se evita os castigos em um sistema gratificação-sanção. Assim, os aparelhos disciplinares conseguem hierarquizar os sujeitos entre bons e maus (FOUCAULT, 2013b).

A divisão segundo as classificações ou os graus tem um duplo papel: marcar os desvios, hierarquizar as qualidades, as competências e as aptidões; mas também castigar e recompensar. Funcionamento penal da ordenação e caráter ordinal da sanção. A disciplina recompensa unicamente pelo jogo das promoções que permitem hierarquias e lugares; pune rebaixando e degradando. O próprio sistema de classificação vale como recompensa ou punição (FOUCAULT, 2013b, p. 174).

Para Dreyfus e Rabinow(2013, p.208), “o processo que combina vigilância e sanção normalizadora é o que reconhecemos mais facilmente como **exame**”. Ele possibilita uma visibilidade ao sujeito para que seja qualificado, classificado e punido; enfim, que seja diferenciado e sancionado (FOUCAULT, 2013b). É nele que as formas de poder e de saber modernas são reunidas.

O “indivíduo moderno – objetivado, analisado e fixado – é uma realização histórica. Não há uma pessoa universal sobre a qual o poder tenha exercido suas operações, seu saber e seus inquéritos” (DREYFUS; RABINOW, 2013, p. 210). A partir da escrita, o exame possibilita a constituição do indivíduo como objeto analisável para mantê-lo em traços singulares sob controle de um saber permanente e, também, proporciona a constituição de um sistema comparativo, pois todo esse mecanismo de operação do exame (diagnósticos, entrevistas, inquéritos e documentações administrativas) torna possível a constituição de algum tipo de saber a partir de relações de poder que lhe permitem isso. Esses registros favorecem a formação de uma série de códigos da individualidade disciplinar, como, código da qualificação, código dos sintomas e código dos comportamentos e dos desempenhos, sendo que cada um deles responde a problemas de certas áreas, como a medicina, a pedagogia e a militar. Portanto, é o exame que ritualiza as disciplinas, fabricando individualidade celular, orgânica, genética e combinatória e realizando funções de repartição, classificação e maximização das forças, pois combina vigilância hierárquica e sanção normalizadora (FOUCAULT, 2013b).

Foucault (2013b) deixa, pois, de centrar suas discussões nas ideologias que as ciências humanas pressupõem ou investimentos no nível da consciência e das representações, para, enfim, dar atenção à própria tecnologia produtora de saber. Para o filósofo, é nos pequenos e simples registros que se deve procurar sobre o nascimento das ciências do homem, verificando-se o jogo das coerções sobre os

corpos, os gestos e os comportamentos (FOUCAULT, 2013b).

O momento em que passamos de mecanismos histórico-rituais de formação da individualidade a mecanismos científico-disciplinares, em que o normal tomou o lugar do ancestral, e a medida o lugar do status, substituindo assim a individualidade do homem memorável pela do homem calculável, esse momento em que as ciências do homem se tornaram possíveis, é aquele em que foram postas em funcionamento uma nova tecnologia do poder e uma outra anatomia política do corpo (FOUCAULT, 2013b, p. 184).

Diante do exposto, questionamo-nos sobre o saber produzido na Administração: é nos pequenos registros que se busca compreender essa ciência social aplicada? Existe um movimento no qual se contesta a história da administração contada uniformemente a partir dos grandes feitos dos heróis e se dá ênfase ao homem ordinário e sua vida cotidiana. E quando problematizamos as práticas de gestão do/pelo medo, inserimo-las nessa perspectiva, na busca de compreender a operacionalização do poder disciplinar no cotidiano da gestão.

### 3 | O CAMINHO PERCORRIDO

Este trabalho faz parte de uma pesquisa maior, cujo objeto de estudo foi um grupo de discussão *on-line* criado pelos trabalhadores de uma organização pública, aqui denominada LEGO. Para compreendermos o processo de articulação e funcionamento do grupo, entrevistamos 13 servidores públicos, antigos e novatos. Para esse recorte que apresentamos aqui, foram considerados os relatos de apenas 8 participantes, por trazerem conteúdo relacionado à temática específica do medo. A relação dos profissionais, conforme gênero, cargo e tempo de serviço, consta no Quadro 1:

Tempo de trabalho na organização	Gênero	Cargo	Cód.
Aproximadamente 9 anos	Feminino	Analista	E1
Aproximadamente 9 anos	Feminino	Analista	E2
Aproximadamente 9 anos	Masculino	Técnico	E3
Aproximadamente 9 anos	Masculino	Analista	E4
Aproximadamente 15 anos	Masculino	Analista	E5
Aproximadamente 15 anos	Masculino	Analista	E6
Aproximadamente 15 anos	Feminino	Analista	E7
Aproximadamente 15 anos	Feminino	Analista	E8

Quadro 1 - Caracterização d@s entrevistad@s

Fonte: elaborado pelos autores

Para a coleta das informações foram realizadas entrevistas semiestruturadas, de forma a estabelecer algumas diretrizes quanto à perspectiva histórica (VIZEU, 2010; COSTA; BARROS; MARTINS, 2010; SOUZA; COSTA, 2013; BARROS; CARRIERI,

2015). Essa escolha se deu por considerarmos que os fenômenos sociais não são estáticos, por refutarmos a crença de que uma organização humana independe do contexto histórico, por colocar em suspeita o conhecimento científico neutro e por possibilitar a exploração de fontes alternativas, como a história oral e registros não oficiais (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010). Ao ouvirmos as histórias dos sujeitos comuns, presentes na vida ordinária, cotidiana, compreendemos que, por meio de discursos, saberes, poderes e práticas sociais que, muitas vezes, não são o foco das atenções dos historiadores e cientistas (SOUZA; COSTA, 2013), é possível compreender um pouco da trajetória dos sujeitos e das organizações.

Considerando o caráter qualitativo da nossa investigação, para analisar os conteúdos emergidos com as entrevistas, recorreremos à técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Na pré-análise, foi feita a escolha dos documentos a serem analisados. Na transcrição das entrevistas foi possível perceber que vários entrevistados argumentavam que, por serem estáveis, é remota a possibilidade de perderem o emprego, o que nos chamou atenção para a temática desenvolvida nesta pesquisa. Já na exploração do material, os dados foram categorizados por temáticas a partir de sua recorrência, como normalização, assédio, resistência e medo, sendo esta escolhida para ser desenvolvida nessa pesquisa. Por fim, foram feitas interpretação e inferências à luz do referencial foucaultiano com o estabelecimento de categorias *a priori*.

## 4 | ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

As informações aqui apresentadas estão organizadas em categorias a partir dos três instrumentos identificados como recursos para o bom adestramento no poder disciplinar: a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame (FOUCAULT, 2013b).

### 4.1 Vigilância hierárquica

Ao estudar o panóptico, Foucault (2013b) observa que a arquitetura da construção contava inicialmente com um guarda na torre central para vigilância dos sujeitos que ficavam nas celas/salas que formavam um anel exterior ao centro. Contudo, com o passar do tempo, esses sujeitos continuaram seguindo o comportamento como se estivessem sendo vigiados, mesmo que não tivessem certeza da presença do guarda na torre central. Assim, a vigilância ocorre todo o tempo, permite o exercício do poder disciplinar e permanece perene em seus efeitos, mesmo que não ocorresse enquanto ação.

Percebemos que tal mecanismo de vigilância mantém semelhante função, mas com uma forma de funcionamento diferente, pois o espaço físico cede lugar ao virtual.



Ah, mas, dizem que tem espiões [no grupo de discussão]”, que falam ((risos)) pras pessoas o que você tá escrevendo... eu acho isso assim uma piada, isso nem passa na minha cabeça quando eu vou escrever alguma coisa. Que tem alguém me espionando, ou então um xis nove, sei lá. Porque eu num acho que aquilo ali é um submundo entendeu? E1

E1 questiona a existência de vigilantes no grupo de discussão on-line e ao afirmar que parece uma piada essa história de espião, denota certo exagero em considerar o grupo um submundo onde existam espiões. Contudo, E1 alega que já ouviu dizer que existem pessoas que acreditam na existência de espiões no grupo. Para E1, existem coisas que aconteciam somente no passado e não acontecem mais, e que apenas assombram o presente, de forma negativa, como fantasmas:

Falando disso assim, que num tempo PASSADO assim... eu brinco que é lenda urbana, porque eu falo assim “gente, são uns fantasmas mesmo né?”, igual o... o povo falando que quem ia pras manifestações, depois ia gerente chamava, perdia o cargo num sei o quê... eu acho que é uma coisa que o povo vai plantando na nossa cabeça mesmo, sabe? Num VAI não...

E1 descreve a situação como lenda urbana. Lendas urbanas são histórias de amplo conhecimento que geralmente tem caráter sensacionalista, mas que são narradas como acontecimentos. Neste caso, E1 narra o acontecimento da ação do gerente enquanto carrasco que impõe o castigo (perda do cargo) e diz que o “o povo vai plantando na nossa cabeça mesmo”, isto é, a história oral vai sendo narrada de pessoa em pessoa no decorrer do tempo. Se o gerente faz o papel de carrasco, quem seria o vigilante?

No segundo excerto, E2 usa um tom menos metafórico para se referir ao grupo de discussão de on-line e identifica o possível vigilante:

[o grupo de discussão on-line] é bacana... eu acho legal, sabe? Agora, eu acho que é um lugar perigoso também por causa desse negócio que você perguntou de como a [LEGO] vê [o grupo de discussão on-line], né? Se você se expor bastante ali também, cê tá caçando, dependendo do grau de oposição, cê tá caçando encrenca pro seu lado, né? Porque tem aquela [LEGO] não escrita, do chefe que... pode tá te vigiando por ali, é igual rede social...

E2 relaciona a periculosidade do lugar ao tipo de exposição que o sujeito se submete e faz uma comparação direta do grupo de discussão on-line com uma rede social na qual um sujeito se expõe para diversas pessoas. Contudo, E2 explicita o chefe como um possível vigilante de plantão por ali. Dessa forma, Nota-se que a vigilância tem efeitos, seja ela real ou não.

Já E3, além de mencionar a possibilidade de haver vigilantes na lista, ressalta que para participar do grupo de discussão on-line é preciso ter coragem, pois existe o medo de alguma retaliação.

parece que as pessoas não têm coragem de participar, sabe? Assim, tem um medo implícito de que, se alguém participar ali, pode ser punido, sabe? Sempre tem alguém falando que tem gente vigiando a lista, e que se você postar algo que possa ir contra interesses de alguém que nunca é dito, né? ((risos)) Que você pode ser até punido na sua carreira, etc., né? Eu sempre vi e vejo isso e eu vejo que as pessoas realmente não se manifestam, eh... não dão opinião quando o assunto é mais delicado, sabe? Principalmente quando o assunto é... principalmente nessas épocas que explodem mais conversas sobre aumento salarial, né? E3

Pois é, as pessoas que entraram há pouco tempo, acho que têm um pouco de medo...Acho que eles deixaram em vocês aquela coisa de “se fizer a mamãe vai bater/ela vai dar palmada no bumbum”. E5

Embora o grupo de discussão on-line seja conhecido pelos funcionários, ele não é considerado algo ordinário e normal. Pelo contrário, espera-se que não exista a adesão dos sujeitos, dando a entender que não participar de grupos, não causar polêmica, não emitir opiniões sobre qualquer tipo de assunto, não ser crítico à organização e aos seus chefes, é o comportamento que se espera, e qualquer ação que destoe disso, seria considerada um comportamento desviante, passível de punição, uma vez que a possibilidade de vigilância no grupo permitiria a individualização e singularidade, descaracterizando o grupo e podendo até culminar em personificações das reclamações que, por ventura, viessem a ser feitas ali. Portanto, um dos efeitos da vigilância é o medo da sanção e a manutenção de um comportamento não desviante.

#### 4.2 Sanção normalizadora

Na LEGO, a sanção normalizadora não é uma lei ou regra que determina a proibição de participar do grupo de discussão on-line. Contudo, ela estabelece um padrão de não participação:

eu acho que tem uma/uma... uma diretriz oculta ((risos)). “Não vá”, entendeu? Porque senão você vai se foder... eu acho que é isso... é a minha percepção assim, por isso que essas pessoas nunca estão lá. E1

Além desse padrão, mesmo que o sujeito participe do grupo de discussão on-line, existe ainda uma gradação do que se pode ou não dizer (FOUCAULT, 2013a).

Rola no email da Assembléia, é o seu email institucional, você num vai falar uma desgraça ali contra a instituição, tipo assim... uma prova, sei lá... uma calúnia, cê num vai falar alguma coisa assim pra/depois isso ser usado contra você num processo administrativo ou sei lá, qualquer coisa... mas discussão trivial igual a gente tem o tempo inteiro, entendeu? E1

Esse padrão visa a filiação a um corpo social homogêneo, mas que têm em si mesmo um papel de classificação, de hierarquização e de distribuição de lugares (FOUCAULT, 2013b). Nesse caso, como se trata de uma organização cuja hierarquia é baseada em cargos de chefia, ocupar um cargo torna-se uma recompensa ao passo

que perdê-lo torna-se um castigo.

Na minha realidade presente... num sei futuramente, se eu vir a ter um cargo, eu teria medo de perder meu cargo, por exemplo... E1

Desde que eu recebi alguns recados das minhas manifestações críticas na lista, etc., eu parei de participar da lista, eu virei apenas um leitor eh... por medo de represálias, por medo de não/não ter uma carreira do jeito que eu gostaria, de não evoluir, de não conseguir eh... crescer aqui dentro, né, digamos assim, que o meu objetivo aqui dentro não é ficar preso no mesmo lugar sempre, eu nunca fui/nenhum lugar que eu trabalhei eu trabalhei pra me acomodar, muita gente que veio pra cá, vem com esse intuito de se acomodar, porque serviço público... eu como gosto de serviço público, quero tá aqui, mas também quero ter uma carreira, fazer coisas diferentes, enfim... e eu vi que isso era um recado...E4

**Alguns entrevistados elencaram outros castigos possíveis que funcionam como sanções à participação no grupo de discussão on-line, como perseguição política e indeferimento sistemático de pedidos.**

Eu acho que faz parte do perfil, e eu ACHO que é meio cultural também... eu sinto que o pessoal ainda tem um certo medo, até parece que a gente é CLT, né, que a gente pode ser mandado embora... eles têm um certo medo da perseguição política. E7

E o fato é que isso preocupa muito e mesmo o medo, mesmo quando, vamos supor que a direção da casa não vai te/te bloquear de forma pessoal, mas vai/cê pede uma coisa aqui hoje, faz um pedido de uma maneira que a pessoa acha desrespeitosa e tudo mais... amanhã eu vou bloquear três, quatro, cinco pedidos seus, porque não quero/não vou. Já aconteceu aqui por exemplo... de um dirigente avisar [no grupo de discussão on-line] que tava indo se encontrar com o presidente da casa e o presidente cancelar porque eles têm a/a... política de que esse tipo de encontro, esse tipo de interlocução tem que ser secreta, tem que ser pessoal... porque vai criar um pedido de favor, tem que criar aquele vínculo que eu te falei, entendeu? E6

Não, isso que eu tô te falando é a impressão de conversa que eu tenho com todo mundo né? Que as pessoas não postam por medo de serem perseguidas, né? "Ah se cê postar alguma coisa que ofenda alguém, que ofenda alguém poderoso, você pode perder até suas horas/sua pontuação de oito horas", sabe? E etc., e isso é mais ou menos o que a gente conversa com o pessoal. E3

Com a classificação comum à vida ordinária, bem como os rótulos, fazer parte de algo pode, por si só, funcionar como recompensa ou punição. Fugir de um padrão de comportamento esperado e participar de um grupo que não é bem visto, ou de manifestações presenciais com teor reivindicatório, pode resultar em punição, não necessariamente objetivada, mas pelo simples fato de fazer parte do grupo, o sujeito já pode receber o rótulo e passa a ser visto como transgressor ou indiferente, como elencado por E1.

Eu acho. Em geral sim... quem vai é meio... transgressor assim... alguns né? Outros

são só... que não contribuem com nada mesmo, tá lá... mas a maioria acho que é... que é assim, se SENTINDO um transgressor, porque “nó, todo mundo falou que não é pra fazer isso” então... sei lá... ou então também quem já tá cagando e andando pra tudo ((risos)). E1

Por outro lado, há aqueles que defendem uma postura de resistência e combate ao medo. Reconhecem as possibilidades de castigos, mas argumentam em prol da estabilidade como uma proteção que o sujeito tem em relação não somente à perda do emprego, mas também ao enfrentamento de situações onde há abuso de poder.

essa cultura do medo/do terror aqui dentro é muito forte... terrorismo aqui é uma coisa do outro mundo. Aí eu vejo que muita coisa assim, às vezes... tal pessoa todo mundo morre de medo, acha que ela é poderosa, acha que ela faz e acontece... quando você vai ver é muito mais o terror que é feito entendeu? Nem tanto assim ela é poderosa, nem tanto é... num pode fazer nada, num pode fazer nada, entendeu? Mandar te matar, porque se for gangster mesmo manda te matar, mas tirando isso ela num vai fazer nada... te perseguir o resto da vida? Ficar te importunando o resto da vida? Pode até ser, entendeu? Se for alguma coisa que tenha prova, vai pra justiça, corre atrás, entendeu? Sei lá, algum assédio moral forte que você tenha prova... entendeu? [...] porquê que um servidor público tem estabilidade? É pra ele poder não sofrer opressão, pra ele não sofrer é/é todo tipo... inclusive, por exemplo, se quiser te coagir a ser corrupto, cê tem o direito de não ser. É por isso que tem estabilidade, porque senão você ia ser demitido, senão seu vínculo vai ser muito frágil, entendeu? Então... a estabilidade num é pro servidor público ser desonesto não. É pra ele ser honesto. É pra ele conseguir bancar ser honesto. As pessoas costumam a entender isso, entendeu? Que a estabilidade te protege de um monte de coisa, abuso de poder, etc., etc., entendeu? É pra isso que tem estabilidade, cê tem que fazer uso dela. Tem que jogar na cara as vezes das pessoas. Entendeu? Cê é estável, cê é servidor público efetivo entendeu? Faz mal não, faz bem. É assim que vai mudar um pouco a cultura... E8

Cê passou num concurso público. É... a estabilidade é um troço que existe muito mais pra/muito menos pra garantir, é... o que as pessoas falam hoje “ah, posso ficar tranquilo que eu num perco meu emprego”... é muito mais pra que a gente possa ter palavras... que se possa dizer o que pensa, não só sobre sua situação profissional, mas sobre tudo que cê pensa. A gente também é representante da sociedade aqui dentro. A gente também tá vendo a/as coisas erradas acontecendo e tem que falar, né? Então eu acho uma grande bobagem, honestamente. E5

Pois eh... eu não sei do que o povo tem medo, sinceramente, eu não sei do que que o pessoal tem medo... sabe, nós somos servidores públicos, nós somos estáveis, o pessoal tem medo de que? Sabe? E é o que eu falei, eu penso, tô fazendo meu papel de cidadão, sabe, tipo assim... se quiserem, se alguma coisa que eu fizer quiserem retaliar tirando minhas oito horas, sabe, tipo assim... eu vou, tipo assim, eu vou ser, tipo, um combatente que foi com orgulho, sabe, porque eu fiz meu papel, sabe... não tem, não entendo porque as pessoas têm esse tipo de medo, sabe... e outra, é o que eu falava quando as pessoas falavam uma outra coisa que eu falava “olha, eu trabalho bem... se eles tirarem minhas oito horas por causa disso, eles vão estar perdendo mais do que eu” sabe, e pronto, e sabe? E3

Importante notar nas falas de E8, E5 e E3, que a estabilidade seria uma espécie de armadura, em que o bom combatente se apoia para o bem fazer. Não apenas para se proteger das injustiças (violência simbólica, preconceitos, perseguições políticas de

diversas naturezas - gênero, etnia, deficiência, religião, sexualidade, etc), muitas vezes silenciadas pelos manuais de administração, os trabalhadores vivenciam cotidianos carregados por relações complexas e precisam se defender até mesmo para fazer o que é certo, como no caso dos funcionários do fisco, mencionado por Rosa, Martinez e Balassiano (2015), que temem serem taxados de corruptos mesmo quando estão aplicando a lei. No caso da LEGO, a estabilidade aparece nas falas dos sujeitos como um dispositivo de enfrentamento e posicionamento que garantiria que se fizesse o que é certo. Em contrapartida, o medo poderia ser compreendido como um dispositivo impeditivo de uma atuação ética, caso esta, de alguma forma, estivesse em desacordo com o interesse do grupo ou de quem detém algum poder - objetivado ou simbólico.

E é importante destacar que se as particularidades no vínculo empregatício dos trabalhadores de organizações públicas, como é o caso da estabilidade, se constituem como uma possibilidade de proteção, por um lado, por outro, elas não impedem o silenciamento e as formas simbólicas de violência. Mesmo as pesquisas sobre a gestão pública têm silenciado os aspectos simbólicos envolvendo o trabalho do servidor público, evocando sempre a eficiência e a reestruturação do Estado, em detrimento de pesquisas que possam desvelar o cotidiano das relações de trabalho em organizações públicas. Seguimos assim, com os dogmas de uma ciência social aplicada imersa em relações de poder-saber, em que o neoliberalismo se apresenta como regime de verdade, esmagando singularidades e normalizando os trabalhadores.

### 4.3 Exame

Para Dreyfus e Rabinow (2013), a combinação de vigilância e sanção está no exame. Nas entrevistas realizadas com os funcionários da LEGO, não foram evidenciados conteúdos que remetessem a um mecanismo de operação do exame. Mas em investigação complementar, constituinte da pesquisa maior que se fez na LEGO, verificamos que o exame, que possibilita a constituição do indivíduo como objeto analisável para mantê-lo em traços singulares sob controle de um saber permanente, poderia ser a avaliação de desempenho individual e setorial, que torna possível a constituição de algum tipo de saber, como a gestão.

Os registros sobre o desempenho, ainda que implicitamente, dizem o que se deve fazer para se tornar gerente ou ser reconhecido como bom profissional e favorecem a criação de um código de comportamento para o trabalhador da LEGO. Comportamento este que não deve ser o de resistente, transgressor ou simplesmente participante do grupo de discussões on-line. E que na fala de E4 é evidenciada em seu temor quanto a impossibilidade de desenvolver uma carreira em caso de retaliação.

## 5 | CONCLUSÕES

Ao analisarmos as práticas de gestão do/pelo medo pela perspectiva do cotidiano concomitante com a noção de poder disciplinar, percebemos que independente do quê e por quê as pessoas sentem medo, o medo se faz presente e possui efeitos no cotidiano dos trabalhadores. Como esse medo influencia discursos, gestos e comportamentos de forma a conformá-los em um *continuum* normal-anormal, podemos entendê-lo, a partir da organização estudada, como efeitos do poder disciplinar.

Se o medo é o padrão normal, incentivado e recompensado, o não ter medo (agir/dizer condizente com o não temer) é um desvio que precisa ser castigado. E muitas vezes o assédio surge como prática naturalizada diante dessas correções cotidianas, visando à docilização dos corpos. Mesmo que os castigos não sejam tão frequentes, os receios dos castigos já efetuam a função disciplinar e a perspectiva histórica nos auxilia na compreensão dos efeitos dessas práticas ao longo do tempo e como elas são repassadas de geração em geração a partir da memória dos trabalhadores.

Ao abordar o medo como resultado de uma prática de gestão cotidiana, poderemos contribuir para legitimação de outros saberes da administração, enfatizando realidades marginalizadas. Além disso, buscamos sair da noção que liga o medo à consciência do indivíduo, para explorar os efeitos sociais das práticas de gestão do/pelo medo, como a constituição de sujeitos docilizados, despolitizados, em prol de um crescimento na carreira profissional, discurso este consoante ao regime de verdade do neoliberalismo e da tão aclamada reforma do Estado.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BESSI, V. G.; ZIMMER, M. V.; GRISCI, C. L. I. O Panóptico digital nas organizações: espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 42, p. 83-96, Jul./Set. 2007.

BARROS, A. N.; CARRIERI, A. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 151-161, mar./abr. 2015.

CASTELHANO, L. M. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. **Psicologia e Sociedade**, v. 17, n. 1, p. 17-28, Jan./Abr. 2005.

CAVEDON, N. R. “De frente pro crime”: cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes do Departamento de Criminalística do Instituto Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 38-65, Jul./Ago. 2010.

CAVEDON, N. R. Modos de Enfrentamento da Morte Violenta: a Atuação dos Servidores do Departamento de Criminalística do Instituto Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 75-104, Jul./Ago. 2011.

- CERTEAU, M. **Heterologies: discourse on the other**. Minneapolis. University of Minnesota Press, 1986.
- CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano 1: artes de fazer**. Petrópolis, Vozes, 1994.
- COSTA, A. S. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 288-299, jul./set. 2010.
- CUNHA, E. G.; MAZZILLI, C. A Gestão do medo: o mal como instrumento de gestão na ótica da psicodinâmica do trabalho. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 6, n. 11, p. 32-46, Jan./Jun. 2005.
- DANNER, F. **Michel Foucault: da anátomo-política do corpo humano à biopolítica da espécie humana**. Revista Filosofazer. Passo Fundo, v. 18, n. 34, jan./jun. 2009.
- DÍAZ, E. **A filosofia de Michel Foucault**. São Paulo: Editora Unesp, 2012.
- DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2013.
- FOUCAULT, M. **Estratégia, poder-saber**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. 23. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013a.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. 41 ed. Petrópolis: Vozes, 2013b.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 28. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.
- KISH-GEPHART, J.J. *et al.* Silenced by fear: the nature, sources and consequences of fear at work. **Research in Organizational Behavior**, v. 29, p. 163-93, 2009.
- PEREIRA, R. D. **Sobre heróis, coronéis e operários – notas acerca da disciplina do corpo e da ortopedia da alma em uma companhia têxtil de minas gerais**. 2014. 325f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2014.
- PETERS, M. Pós-estruturalismo e filosofia da diferença. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.
- POSSAS, M. C.; MEDEIROS, C. R. O.; BARROS, A. Análise epistemológica da produção bibliográfica sobre assédio moral no campo da administração. **Revista UNIFAMMA**, v. 13, n. 2, p. 1-19, 2014.
- ROSA, A.O.; MARTINEZ, A.L.; BALASSIANO, M. A face oculta da “ética do medo” no poder público: a ação dos servidores públicos na área tributada limitada pelo medo. **Organizações & Sociedade**, n. 72, p. 143-160, Jan./Mar. 2015.
- SOUZA, E. M.; COSTA, A, M. Usos e significados do conhecimento histórico em estudos organizacionais: uma (re)leitura do taylorismo sob a perspectiva do poder disciplinar. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 1-15, mar. 2013.
- SOUZA, E. M.; MACHADO, L. D.; BIANCO, M. F. O homem e o pós-estruturalismo foucaultiano: implicações nos estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 47, p. 71-86, Out./Dez. 2008.
- STASSUN, C. C. S.; PRADO FILHO, K. Geoprocessamento como prática biopolítica no governo municipal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 6, p. 1649-1669, nov./

dez.2012.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MENDONÇA, J. M. B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, nº 1, Jan./Mar. 2015.

VIZEU, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 37-47, jan./mar. 2010.



Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-034-6



9 788572 470346