

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Paula Fernandes Furbino Bretas

**NORMALIZAR... RESISTIR...NORMALIZAR...:**  
**o jogo de poder em uma organização pública, a partir de um grupo de discussão on-line**

**Belo Horizonte**

**2015**

**Paula Fernandes Furbino Bretas**

**NORMALIZAR... RESISTIR... NORMALIZAR...:**

**o jogo de poder em uma organização pública, a partir de um grupo de discussão on-line**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Luiz Alex Silva Saraiva

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade

**Belo Horizonte**

**2015**

### Ficha Catalográfica

B844n  
2015  
Bretas, Paula Fernandes Furbino.  
Normalizar... resistir... normalizar... [manuscrito] : o jogo de poder em uma organização pública, a partir de um grupo de discussão on-line / Paula Fernandes Furbino Bretas. – 2015.  
122 f. : il.

Orientador: Luiz Alex Silva Saraiva.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia (f. 117-122).

1. Poder (Filosofia) – Teses. 2. Administração pública – Teses.  
3. Organização – Teses. 4. Grupos de discussões pela Internet – Teses.  
I. Saraiva, Luiz Alex Silva. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração. III Título.

CDD: 350

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM059/2015



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **PAULA FERNANDES FURBINO BRETAS**, REGISTRO N° 568/2015. No dia 26 de junho de 2015, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 17 de junho de 2015, para julgar o trabalho final intitulado "**Normalizar... Resistir... Normalizar: o jogo de poder em uma organização pública a partir de um grupo de discussão on-line**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Sociedade**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Luiz Alex Silva Saraiva, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

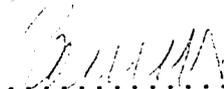
REPROVAÇÃO.

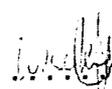
O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 26 de junho de 2015.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Luiz Alex Silva Saraiva.....  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri .....  
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Wescley Silva Xavier .....  
(PPGA/UFV)

À minha família.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida. Por mais ambíguo que possa parecer, não comungo com muitos intelectuais que acreditam na inexistência d'Ele. Às vezes, chego a não acreditar na maneira como algumas pessoas entraram na minha vida para me ajudar a evoluir. Essas pessoas são meus verdadeiros anjos.

À minha mãe, pela coragem de me trazer ao mundo ainda tão jovem, pelo exemplo de garra e determinação, pelo colo nos momentos de desespero, pela crença de que “tudo vai dar certo”, que tantas vezes me trouxeram alívio nestes últimos anos.

Ao meu pai, pela postura tenra e doce, por ser meu ouvinte, por ter sido tão companheiro na minha adolescência, de cujos momentos sinto tanta saudade, por ter um abraço que me traz paz, mesmo que seja de tempos em tempos.

Aos meus irmãos, Pedro, pelos conselhos maduros e pelas receitas “masterchefs”, e Felipe, por ser essa criança (ops! adolescente) tão amorosa que dá vontade de apertar e colocar no colo toda vez que o vejo.

Aos meus avós, tia(o)s e prima(o)s, por fazerem parte dessa família maluca que me ajudou e me ajuda a crescer dia após dia.

Não tenho como agradecer nominalmente a todos, como desejaria, mas deixo aqui registrado meus agradecimentos àquelas pessoas que participaram da minha vida neste período recente do mestrado.

Especialmente, ao Marcos, por ser uma pessoa que me inspira e me alimenta a alma com amor, carinho, proteção e respeito, pelo olhar atento e cuidadoso às minhas diversas versões da “dissê”, pelos fins de semana “sem falar de mestrado”, pelos conselhos sempre ponderados, pela paixão que nutre o seu sonho de ser professor... enfim, por ser você.

Às minhas amigas que compreenderam o significado de “não posso, preciso estudar”: Alê, Andréia, Érika, Fê, Glorinha, Ju, Lalá, Leandra, Lívia, Narinha, Tainá, Viviane. Meninas, estou de volta!

Ao dom Henrique, amigo mestre, pelas palavras de incentivo, pela demonstração de que força e fragilidade podem caminhar juntas, pelas indicações de leituras, pela paciência nos momentos de desabafo, pelas discussões de artigos, pelas leituras da “dissê”, que me retornavam sempre inquietações, por insistir em me aconselhar caminhos que, hoje vejo, não poderiam ter sido melhores.

Aos colegas da turma de mestrado, Felipe Fróes e Isabella Couto e aos colegas do NEOS, Glauce, Bruno, Elis, Oscar e Edson, e do NEC-GPRT, Aritana e Patrícia. Obrigada pelas conversas, trocas de experiências, apoios e indicações e por tornarem os corredores da Face mais amigáveis.

À professora Raquel Furtado, pelo incentivo para que eu fizesse o mestrado e pelo “ensino” de que o caótico pode ser também o mais criativo.

À professora Beatriz Furtado, que conseguiu me ceder um pouco de seu tempo em Belo Horizonte para me orientar nas leituras sobre ACD (ou ADC, como preferem os pesquisadores da UnB) e Fairclough, e à professora Sônia Pimenta, que me recebeu tão bem na disciplina Análise Crítica do Discurso e Multimodalidade, do Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos da UFMG.

À professora Deise Ferraz, pela aceitação de agregados no NEC-GPRT e em sua casa, cenário de tantas descontraídas resenhas regadas a vinho e boas conversas. Agradeço também pela sua dedicação ao ensino e pelo apoio aos estudantes, mesmo que seja em um “falso” convite para um barzinho.

Agradeço, imensamente, ao professor Carrieri, pela sua sensibilidade e disponibilidade, por me sugerir, ainda na banca de qualificação, que eu precisava fazer escolhas sobre quem era o sujeito para mim, reflexão que me possibilitou buscar referências condizentes comigo, por me receber em sua casa para um bate-papo, que se mostrou mais do que fundamental para esta dissertação, pela paciência em ler um trabalho de tantas idas e vindas, pelas conversas

frondosas que aconteceram nos momentos em que eu ficava à espreita em busca de um tempinho, pelos puxões de orelha descritos em comentários do Word, os quais me davam direcionamento para onde seguir. Muito obrigada!

Ao professor Luiz Alex, pelo incentivo à constante transformação do trabalho pensante em artigos e pela confiança depositada em mim desde a seleção do mestrado.

Aos professores que participaram das minhas bancas de qualificação e defesa, professora Alessandra Costa e professor Raoni Rajão, por me ajudarem a perceber os obstáculos que eu tinha com o projeto proposto, e professor Wesley Xavier, pelas reflexões que me suscitou e pela disponibilidade em ler meu trabalho em tão pouco tempo.

Aos professores do colegiado do CEPEAD, pelo prazo concedido em virtude de minha licença médica, e às funcionárias (e funcionário) da Secretaria do CEPEAD, especialmente à Vera, pela constante preocupação com meu estado de saúde e pelo zelo no atendimento.

À doutora Adriana Lucena, que se mostrou uma médica ética e que se preocupa com o ser humano, para além da questão do tratamento da doença, e à minha psicóloga Flávia Ferreira Costa, que tem me auxiliado nos últimos meses.

Agradeço, por fim, aos colegas de trabalho que me possibilitaram experiências incríveis com as entrevistas que fiz. Com certeza, sou outra pessoa após as reflexões que me proporcionaram. Muito obrigada!

Carregado de mim ando no mundo,  
E o grande peso embarga-me as passadas,  
Que como ando por vias desusadas,  
Faço o peso crescer, e vou-me ao fundo.

O remédio será seguir o imundo  
Caminho, onde dos mais vejo as pisadas,  
Que as bestas andam juntas mais ousadas,  
Do que anda só o engenho mais profundo.

Não é fácil viver entre os insanos,  
Erra, quem presumir que sabe tudo,  
Se o atalho não soube dos seus danos.

O prudente varão há de ser mudo,  
Que é melhor neste mundo, mar de enganos,  
Ser louco c'os demais, que só, sisudo.

(Soneto – Gregório de Matos)

## RESUMO

A partir da análise de entrevistas, e-mails, relatórios de gestão, reportagens e artigos científicos, objetivo nesta pesquisa compreender como um grupo de discussão on-line (doravante, GRUPO) aparece, do final da década de 1990 a 2013, como uma prática de poder-resistência em uma organização pública. Para tanto, busco traçar uma genealogia, uma história de acontecimentos cotidianos que surgem como rupturas e que auxiliam no intento de fazer uma analítica do poder, de fornecer um diagrama de lutas que erigem regimes de verdades. Regimes tais que se sustentam em relações de poder disciplinar, utilizando diversas tecnologias, como a sanção normalizadora, o exame e a vigilância, cujos efeitos produzem saber, discursos e, também, o próprio homem. A analítica do poder permitiu a visualização de um movimento na história no qual o discurso do GRUPO surge como uma prática de resistência combativa à administração, aos políticos e a concepções político-partidárias que, após uma rearticulação da rede de poder disciplinar, transformou-se em uma prática de resistência normalizada que restringe a figura do servidor público à de um trabalhador despolitizado, ancorado nos conceitos de meritocracia, eficiência e especialização, e menos à de interesse público e bem comum. O fio condutor descontínuo que acompanha essa história mostra que os picos de ação resistente do grupo em questão estava sempre ligado a um interesse imediato: aspectos financeiros. Dessa forma, problemas sociais mais amplos por vezes inseridos no GRUPO não repercutiram, não se configurando, assim, como acontecimentos nessa genealogia. Essa analítica também possibilitou o entendimento do GRUPO como um panóptico duplo, em que os participantes se vigiam e os não participantes vigiam quem está participando e a configuração de um dispositivo da nova gestão pública cujo principal efeito é a despolitização do trabalhador, que inclui enunciados científicos da Administração, da Administração Pública e do Direito, medidas administrativas, leis, proposições morais do neoliberalismo, instituições como as organizações públicas e privadas, mídia e controle virtual, entre outros elementos discursivos e não discursivos.

Palavras-chave: Relações de Poder. Resistências. Discursos.

## ABSTRACT

Through analysis of interviews, e-mails, management reports, news, and scientific papers I aim in this research to understand how an on-line discussion group (henceforth GRUPO) appears, from late 1990 to 2013, as a power-resistance practice in a public organization. To do so, I seek to trace a genealogy, a story of everyday events that arise as ruptures and that aid me in my attempt to carry on an analytic of power, to provide a diagram of struggles erecting regimes of truth. Such regimes are supported by disciplinary power relations, using various technologies, such as normalizing sanction, examination, and surveillance, whose effects produce knowledge, discourses and also the man himself. The analytic of power allowed the visualization of a movement in the story in which the GRUPO's discourse came out as a practice of militant resistance to the management, politicians, and party-political conceptions that, after a re-articulation of the disciplinary power network, turned out into a practice of normalized resistance that restrains the civil servant figure to a depoliticized worker, anchored in the concepts of meritocracy, efficiency, specialization and less to the public and common interests. The discontinuous conductive wire accompanying this story shows that the peaks of resistant action of the group in question was always related to an immediate interest: financial aspects. Therefore, broader social problems sometimes sent to the GRUPO did not draw the attention meant and, because of that, were not included as events in this genealogy. This analytic allowed as well to understand the GRUPO as a double panopticon, in which participants watch themselves and non-participants watch the participants, then setting up a new public management's dispositive, whose main effect is the worker's depoliticization, which includes scientific statements Administration, Public Administration and Law, administrative measures, laws, moral propositions of neoliberalism, institutions such as public and private organizations, media, virtual control, among other discursive and non-discursive elements.

Keywords: Power Relations. Resistances. Discourses.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Elementos para análise de redes sociais virtuais.....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 2 – Critérios para a seleção dos sujeitos de pesquisa .....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 3 – Classificação final dos entrevistados.....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 4 – Características da nova administração pública – modelo britânico.....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 5 – Princípios da nova administração pública – modelo estadunidense.....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 6 – Assuntos pesquisados do final da década de 1980 a meados da década de 1990 .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 7 – Estratégia <i>versus</i> tática .....</b>	<b>81</b>
<b>Quadro 8 – Individualidades e técnicas .....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Linha do tempo das pequenas reformas</b> .....	51
<b>Figura 2 – Início da comercialização da internet no Brasil</b> .....	59
<b>Figura 3 – Insatisfação com serviços prestados</b> .....	67
<b>Figura 4 – Casa política <i>versus</i> eficiência</b> .....	67
<b>Figura 5 – Discurso de Caça aos Marajás - Parte 1</b> .....	68
<b>Figura 6 – Discurso de Caça aos Marajás - Parte 2</b> .....	68
<b>Figura 7 – Escândalo de altos salários</b> .....	71
<b>Figura 8 – Um lado da regalia</b> .....	74
<b>Figura 9 – Outro lado da regalia</b> .....	75
<b>Figura 10 - Apostilamento</b> .....	77
<b>Figura 11 – Extinção do Fundo de Previdência</b> .....	99
<b>Figura 12 – Panóptico de Bentham – Perspectiva geral</b> .....	100
<b>Figura 13 - Panóptico de Bentham - Perspectiva do preso</b> .....	101

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>14</b>
<b>2 POSTURA ONTOEPISTÊMICA E METODOLÓGICA .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Em busca de uma genealogia .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Escolhas metodológicas .....</b>	<b>33</b>
<b>3 CONDIÇÕES DE EMERGÊNCIA DO GRUPO .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Neoliberalismo.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Nova Gestão Pública.....</b>	<b>47</b>
<b>4 O GRUPO: DA RESISTÊNCIA COMBATIVA À NORMALIZADA .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 Vigilância hierárquica .....</b>	<b>85</b>
<b>4.2 Sanção normalizadora .....</b>	<b>87</b>
<b>4.3 Exame.....</b>	<b>90</b>
<b>4.4 Panóptico duplo e virtual .....</b>	<b>100</b>
<b>4.5 Dispositivo da nova gestão pública.....</b>	<b>105</b>
<b>5 À GUISA DE CONSIDERAÇÕES FINAIS, MAS TRANSITÓRIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>

“A única forma de chegar ao impossível é acreditar que é possível.”  
(Alice no País das Maravilhas– Lewis Carrol)

## 1 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Iniciei esta dissertação, conforme exigência da maioria dos programas de pós-graduação, construindo um projeto para o exame de qualificação que continha desenvolvimento teórico e caminhos esperados para o campo na seção de metodologia. Na primeira parte, utilizei três temas de base – discursos, hegemonia e resistências – para tentar compreender uma lista de discussão on-line criada em uma organização pública.

Escolhi discursos por adotar a ideia do uso da linguagem como construtora da realidade, e não meramente como ferramenta útil para a descrição do real, tendência essa que se iniciou na década de 1970. O corpo teórico sobre discurso organizacional tem crescido significativamente, pois pesquisadores estão cada vez mais conceituando sociedades, instituições e identidades como coleções de textos discursivamente construídas (HARDY, 2001). Até então, a ciência era desenvolvida com base em pressupostos de objetividade e neutralidade. Seguindo essa vertente, a linguagem era estudada como algo estrutural e independente do social. Entretanto, criticando esses postulados, baseio-me nas colocações de Foucault (2013a; 2013b<sup>1</sup>) ao enfatizar em seus estudos a historicidade dos fenômenos e a construção de regimes de verdade que permeiam cada um deles. Se a verdade é “um conjunto de procedimentos regulados para a produção, a lei, a repartição, a circulação e o funcionamento dos enunciados” (FOUCAULT, 2014b, p. 54)<sup>2</sup>, o regime da verdade é a ligação entre verdade e sistemas de poder, “que a produzem e apoiam, e a efeitos de poder que ela induz e que a reproduzem” (FOUCAULT, 2014b, p. 54). Isto é, que condições históricas possibilitaram o acontecimento do fenômeno social, observando as características de descontinuidade mais do que uma sequência linear cronológica, sugerindo uma evolução. Para Foucault (2013b), essa evolução que a história tradicional sugere não existe, pois, em verdade, ela é construída discursivamente.

Fairclough (2001) argumenta que nos anos de 1970 se reconheceu a linguagem como dimensão para se entender fenômenos sociais a partir dos discursos. E essa abordagem teórico-metodológica de análise do discurso vem sendo utilizada nos Estudos Organizacionais, já que permite “compreender como as práticas discursivas próprias do

---

<sup>1</sup>Original de 1970.

<sup>2</sup>Original de 1979.

*management* e de outros contextos organizacionais são capazes de influenciar pessoas e estruturas, ou seja, como os discursos existentes nas organizações são construídos e quais suas implicações sociais” (SANTOS; BISPO, 2013, p. 2).

Apesar de ter indicado Fairclough e sua teoria social do discurso como base do projeto defendido na qualificação, a pesquisa de campo levou-me a outros trajetos teóricos que me fizeram questionar alguns postulados antes adotados. Fairclough (2001) baseia-se na noção de formações discursivas de Foucault, mas a abandona na construção de sua teoria na medida que privilegia questões como ideologia e hegemonia.

O fato de Foucault (2014b) criticar a ideia de verdade imutável, pois a própria verdade seria fruto de uma relação de forças (SOUZA *et al.*, 2006), faz com que também se façam ressalvas ao uso da noção de ideologia justamente por ela ser uma oposição virtual à verdade. Foucault (2014b) também alerta para o fato de a ideologia estar sempre ancorada como segundo plano de algo determinante, como infraestrutura, determinação econômica ou material. Como Foucault (2010) defende o movimento da história, fixar determinantes não seria algo coerente. Ademais, a ideologia possui como referência o sujeito cartesiano-kantiano humanista, “o sujeito autônomo, livre e transparentemente autoconsciente, que é tradicionalmente visto como a fonte de todo conhecimento e da ação moral e política” (PETERS, 2000, p. 32), noção da qual Foucault (2014b) tenta escapar. Ele está mais próximo da ideia de sujeito assujeitado, do sujeito constituído discursivamente na interseção de práticas sociais (PETERS, 2000), ideia essa presente também nos Estudos Organizacionais.

Souza, Machado e Bianco (2008) argumentam que tanto as teorias funcionalistas quanto as críticas frankfurtianas baseiam-se numa concepção de homem da Modernidade: ambas procuram a essência humana, os primeiros para capturar subjetividades em prol das organizações e os segundos visando à emancipação e à desalienação dos sujeitos de práticas administrativas alienantes. Entretanto, indicam algumas posturas inovadoras no campo consoante à noção de homem do pós-estruturalismo:

Quando consideramos a inexistência de uma verdade e de uma essência no homem, e privilegiamos a análise dos processos de subjetivação que produzem esse homem, estamos retirando o homem do centro das análises organizacionais e colocando em foco a análise dos processos que o constituem no ambiente organizacional. [...] Dessa forma, enxergando-se o homem como um sujeito atravessado por diversas forças, são exatamente tais forças que devem ser analisadas e entendidas, pois são *elas* que atuam sobre os trabalhadores e os constituem como sujeitos. [...] Portanto, há uma inversão de pólos em que o mais importante não é estudar o homem, mas, sim, as redes de força organizacionais que o moldam e o desmoldam a todo tempo. O homem é visto apenas como um efeito desse processo, como se fosse apenas uma grande tela de cinema na qual ocorre a projeção e se dá visibilidade a todas essas forças, não sendo, assim, concebido como um sujeito autônomo (SOUZA, MACHADO, BIANCO, 2008, p. 83).

Portanto, o Sujeito não preexiste, mas surge em um campo de batalhas, pois resulta de relações de poder (FOUCAULT, 2014b). Não havendo Sujeito, a relação por si é o ser do poder. Se o tema é relação, é necessário estudar ações sobre ações. Díaz (2012, p. 120) nomeia como “categorias do poder” as ações de “incitar, induzir, desviar, facilitar, dificultar, ampliar ou limitar, tornar mais ou menos prováveis” ou, mesmo, “a capacidade de uns para poder conduzir as ações de outros”. É a partir dessa rede que perceberemos como se exerce o poder. Mais do que se perguntar por que dominar os outros, a análise deve buscar compreender como essa dominação e sujeição funcionam no presente (DÍAZ, 2012).

Retomando Fairclough (2001), ele entende o discurso como uma prática social capaz tanto de reproduzir quanto de transformar realidades sociais e o sujeito da linguagem como um sujeito-agente. Ele é moldado pelo ideológico e linguístico, mas tem possibilidade de ação transformadora de suas próprias práticas discursivas, contestando e reestruturando a dominação e as formações ideológicas socialmente empreendidas em seus discursos. Isso significa que o sujeito-agente pode se conformar às formações discursivas/sociais que o compõem, como também a elas resistir, ressignificando-as e reconfigurando-as (MELO, 2009). A ideologia, nessa abordagem, é entendida como significados próprios do mundo físico, das relações sociais e das identidades sociais, que guiam as práticas discursivas e que podem tanto reproduzir quanto transformar as relações de dominação. Mas quando essas ideologias assumem um caráter hegemônico, de universalização e naturalização de seus significados, podemos perceber também um movimento de contraideologia e contrapoder.<sup>3</sup> Diante dessa contraposição de ideias entre Fairclough (2001) e Foucault (2010; 2013b; 2014b), a reflexão após o campo me fez abandonar as estratégias sociodiscursivas

---

<sup>3</sup>Quando usamos contrapoder e contraideologia corroboramos com Saraiva e Carrieri (2008) quando consideram que o termo *contra* reflete a existência de uma hegemonia cristalizada, de versões que seriam oficiais em meio a infinitas e diferentes possibilidades de ressignificações.

(FAIRCLOUGH, 2001) de hegemonia (GRAMSCI, 1978) e de resistências (FAIRCLOUGH, 2001; CERTEAU, 1998) em prol de uma analítica de poder-resistências (FOUCAULT, 2010; 2013b; 2014b) em nível macro, chegando ao nível micro, com análise de alguns elementos linguísticos que Fairclough (2003) possibilita. Vamos aos motivos dessa mudança!

O ponto de partida para esta pesquisa foi o empírico. Escolhi analisar um grupo on-line de discussão criado a partir da ferramenta Yahoo! Grupos por trabalhadores da organização pública, aqui denominada LEGO.<sup>4</sup> Funciona assim: os trabalhadores interessados em receber e-mails enviados aos destinatários do GRUPO<sup>5</sup> se inscrevem em um e-mail-central, a partir de seu e-mail institucional. A partir de então, passam a receber todas as discussões do e-mail-central, podendo interagir no debate, respondendo aos e-mails de seu interesse. Rotineiramente, são construídas discussões com os mais diversos assuntos, por exemplo, estrutura democrática do País, eleições, carreira, reivindicações e organização de manifestações, além de participações em eventos institucionais.

A criação do grupo informal<sup>6</sup> teve ampla repercussão. Em vários momentos de sua história, foi considerado como resistência, ora à administração, ora aos políticos envolvidos na organização, ora a concepções político partidárias vigentes em determinada época. Observo-o como uma espécie de tabu em um contexto de interdições, pois “sabe-se bem que não se tem o direito de dizer tudo, que não se pode falar de tudo em qualquer circunstância, que qualquer um, enfim, não pode falar de qualquer coisa” (FOUCAULT, 2013a, p. 9), algo próprio das regiões da política, como indica o filósofo francês. Como trabalhadora recente na organização, perceber a existência do GRUPO, dos rumores e das advertências sobre ela fez-me ter interesse em observá-la mais de perto, motivo pelo qual me cadastrei para acompanhar as discussões do grupo. Essa proximidade com as discussões me sugeriu ser o GRUPO um paradoxo: ao mesmo tempo em que era uma possibilidade de dar visibilidade aos pontos de

---

<sup>4</sup>Ao me referir à organização, utilizarei a sigla LEGO, para preservar o anonimato e o sigilo na pesquisa. Agradeço ao Prof. Alexandre de Pádua Carrieri pela perspicácia na sugestão de adaptação da sigla que eu havia pensado inicialmente, para podermos “brincar” com a construção e a desconstrução da organização.

<sup>5</sup>Ao me referir ao grupo de discussão, utilizarei o nome GRUPO, para preservar o anonimato e o sigilo na pesquisa.

<sup>6</sup>Ressalto a existência de inúmeros grupos informais de trabalhadores na organização, como grupo de mães que lutam por direitos das mulheres, grupo de policiais que lutam por melhores condições de trabalho e reconhecimento da categoria, grupo de trabalhadores que lutam por criação de políticas de gestão de pessoas e grupos dos trabalhadores que por vezes parecem invisíveis – nem por isso, não resistentes –, como estagiários, terceirizados, deficientes físicos e adolescentes trabalhadores. Mesmo acreditando na plasticidade e descontinuidade das formas de resistência, sejam elas individuais ou coletivas, escolhi analisar apenas um grupo em razão do meu interesse pessoal e de seu potencial em termos de dados para análise na perspectiva foucaultiana.

vista e demandas dos trabalhadores, era, de certa forma, controlado pela organização e sujeito a sanções e punições. Muitos foram os casos em que trabalhadores foram chamados à sala de seus respectivos gerentes para dar explicações sobre suas opiniões publicadas no GRUPO. Conversando com os mais antigos e atentando às leituras indicadas no decorrer das disciplinas do mestrado, observei a plasticidade e a fragmentação na história do GRUPO, de rebelde a conformado, de um grupo atuante como resistência a um grupo passivo e silenciado.

Ao aliar teórico e empírico, deparei-me com a seguinte questão: Como identificar as práticas sociais de resistência e hegemonia conforme nós propomos? A princípio, muitas vezes elas parecem se sobrepor. Uma resistência à resistência... Uma hegemonia fragmentada... Refleti também sobre algumas colocações dos professores convidados para a banca de qualificação do projeto, como: “Por que usar hegemonia, e não dominação?”, “Você está utilizando um canhão para matar uma mosca!”, “Você se considera uma intelectual orgânica<sup>7</sup>?”. Intuitivamente, passados alguns meses da banca, aquelas considerações começaram a fazer sentido para mim. Quando me questionaram sobre hegemonia, percebi que era uma indagação sobre o conceito de ideologia, já que a hegemonia seria a universalização de uma ideologia (GRAMSCI, 1978; GRUPPI, 1978). Uma ideologia, única e coesa, contrária à verdade universal? Por que não questionar o estatuto dessa verdade enquanto universal? Quais são as condições para que uma verdade apareça e se sustente como universal? “Em suma, a questão política não é o erro, a ilusão, a consciência alienada ou a ideologia; é a própria verdade” (FOUCAULT, 2014b, p. 54).

Considero também que hegemonia está muito ligada ao Estado. Então fazer a transposição teórica para o meu objeto nos Estudos Organizacionais poderia me acarretar problemas conceituais e epistemológicos. Afinal, se meu foco era o cotidiano, eu precisaria falar do Estado? Além disso, como eu separaria as práticas de hegemonia e resistência? Lembrei-me do campo e percebi como elas estão imbricadas; que uma prática pode ser resistência e também ser necessária à reprodução hegemônica.

---

<sup>7</sup>“Ao contrário do intelectual tradicional, um profissional da eloquência e do discurso, a exercer o monopólio do saber na sociedade, o novo intelectual, o intelectual orgânico, deve portar-se como um organizador da vontade coletiva, um construtor da nova hegemonia, um “persuasor permanente”, que necessita garantir sua inserção ativa e contínua na vida prática. O intelectual orgânico é mais que um especialista de algum saber, é um dirigente, um político que reúne, acima de tudo, a capacidade de unificar o grupo social ou o partido a que pertence em torno da visão de mundo que lhe é própria, visando garantir a ação coletiva coerente no sentido da transformação da realidade conforme o projeto de poder. Os intelectuais de novo tipo funcionam, pois, como categoria orgânica de um grupo social fundamental, de uma classe, como organizadores da hegemonia, sendo responsáveis pela unidade entre teoria e prática na produção do processo histórico real” (COSTA, 2011, p. 32).

Recordei-me ainda de que os próprios sujeitos, muitas vezes, parecem fragmentados: ao mesmo tempo em que desejam “ser cidadãos” e vocalizar contra ações de integrantes da alta cúpula da organização, querem priorizar a sua carreira, que, muitas vezes, depende da não existência de atritos com essa cúpula, para evitar perseguições. Os sujeitos que participam do GRUPO não são um grupo dominado numa relação dominadores-dominados (FOUCAULT, 2010). O grupo é fragmentado, havendo muitos interesses divergentes. Os sujeitos são fragmentados, havendo situações em que se identificam como cidadãos que clamam por respostas, outras como trabalhadores que trabalham muito e merecem o salário que recebem, dependendo do interesse a ser defendido. Apesar da fragmentação, a dominação existe. Ela normaliza e produz (FOUCAULT, 2013b) quem trabalha na LEGO, o sujeito que resiste publicando no GRUPO; o que se pode ou não dizer como trabalhador para ser considerado verdadeiro e legítimo (FOUCAULT, 2013a), entre outros aspectos coercitivos e normalizadores. Portanto, essa constituição do sujeito se configura como um complexo de relações econômicas, culturais e políticas. Relações estas que se constituem e se transformam por táticas e manobras, a partir do exercício de micropoderes (FOUCAULT, 2014b). Por que, então, eu utilizaria um canhão? Um teórico para compreender o macro, o Estado? Realmente, eu não precisava do teórico de hegemonia para compreender o fenômeno a que me dispus a estudar, pois este está no nível organizacional, e não no institucional.

E não me considero uma intelectual orgânica. Pego emprestado o argumento de Foucault (2014b) de que os intelectuais orgânicos seriam os portadores de valores universais, a partir dos quais se deveria constituir uma visão de mundo. Entretanto, a defesa da verdade para o estabelecimento dessa filosofia não estará externa às relações de poder. Poderes estes que produzem o sujeito e que também me atravessam. Ao me perguntar se eu era uma intelectual orgânica, percebi que me vejo na mesma fragmentação dos sujeitos pesquisados. Dessa forma, a fragmentação e a normalização se mostraram as tônicas mais fortes para mim no campo, e fui compreendê-las a partir de algumas ideias unidas no complexo termo pós-estruturalismo e, principalmente, por meio das leituras de Foucault (2010; 2013a; 2013b; 2014b).

Assim, mais do que identificar ideologias para compreender a hegemonia, percebi que o que era relevante era compreender como essa dominação se dava, as relações que ela engendra, os dispositivos que ela utiliza, como os sujeitos a vivenciam (FOUCAULT, 2013b). Dessa forma, mais do que uma preocupação com as práticas discursivas dos sujeitos, percebi que era

relevante entender os regimes de verdade construídos, sustentados e resistidos que condicionaram os acontecimentos vivenciados e percebidos pelos sujeitos (FOUCAULT, 2014b). No final das contas, percebi que meu objeto de estudo sempre foram as relações de poder. Por isso, resolvi abandonar o projeto da qualificação e repensar todo o teórico da pesquisa, por causa do empírico. Oliveira e Piccinini (2007) consideram que essa postura reflexiva do pesquisador, aliada à coerência entre os enfoques epistemológico, teórico e metodológico, é que constitui fatores de validade da pesquisa.

Deixei a análise crítica do discurso desenvolvida por Fairclough (2001; 2003) enquanto teórico para adotar um aporte que me viabilizasse entender melhor essa dimensão macro de como operam as relações de poder, tendo foco nas disciplinas (FOUCAULT, 2013b) e sendo guiada pela genealogia (FOUCAULT, 2010; 2013b; 2014b); compreendendo o discurso em sua forma mais abstrata e menos concreta; mais regimes de verdade e seus efeitos na sociedade (FOUCAULT, 2014b) e utilizando alguns elementos teóricos que Fairclough (2001; 2003) desenvolve para analisar as práticas discursivas no nível micro. Ensina o filósofo:

Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua “política geral” de verdade: isto é, os tipos de discurso que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, a maneira como se sanciona uns e outros; as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção da verdade; o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro (FOUCAULT, 2014b, p. 52).

Diante do exposto, surge a seguinte problemática: **Como um grupo de discussão on-line é produzido e transformado em uma prática de poder-resistência em uma organização pública?**

Seguindo o meu percurso de reflexão, a partir do objetivo geral inicial – compreender as configurações das práticas sociais de hegemonia e resistências em um grupo de discussão on-line vinculado a uma organização pública – construí este novo, que é levantar uma história<sup>8</sup> do GRUPO a partir dos acontecimentos engendrados pelas relações de poder disciplinar na

---

<sup>8</sup>Dreyfus e Rabinow(2013) consideram que a obra de Foucault busca construir a história do presente fugindo do presentismo (encontrar sentido paralelo no passado) e do finalismo (tudo teria situado tomando-se como referência o objetivo final que será alcançado). Para tanto, a partir do diagnóstico de uma situação presente, “o historiador localiza as manifestações agudas de um 'ritual meticuloso de poder' particular ou de uma 'tecnologia política do corpo' para ver onde surgiu, tomou forma, ganhou importância” (DREYFUS; RABINOW, 2013, p. 158).

LEGO. Para isso, defini o período de observação entre o final da década de 1990 a 2013. Para tanto, elenco os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar alguns acontecimentos da história do GRUPO a partir da memória de seus participantes;
- b) Identificar os regimes de verdade e suas relações com os acontecimentos;
- c) Mapear as tecnologias de poder disciplinar presentes nos acontecimentos identificados;
- d) Analisar as relações de forças de dominação e resistência na história do GRUPO e da LEGO.

Adoto nesta pesquisa a noção de acontecimento de Foucault (REVEL, 2005), no intuito de captar a historicidade dos fenômenos subjacentes ao GRUPO. Acontecimento aqui está definido como irrupção de uma singularidade histórica. Quando nascemos, já temos um acontecimento que nos atravessa, uma cristalização de determinações históricas complexas. O discurso, por exemplo, é uma série de acontecimentos numa relação entre acontecimentos discursivos e de outras naturezas (REVEL, 2005).

A análise que Souza *et al.* (2006) fazem sobre a questão do poder nos Estudos Organizacionais prende-se à existência de uma instrumentalização de “Vigiar e Punir”, uma das principais obras de Foucault, pois os pesquisadores buscam, justamente, uma fonte para o poder, por exemplo, a localização do poder na figura do gerente como seu possuidor. Pelo contrário, a preocupação ao se fazer uma genealogia deveria estar em compreender o fluxo do poder, e não em delimitar fronteiras como enquadrá-lo em uma organização, hierarquia ou pessoa (SOUZA *et al.*, 2006). Uma genealogia se baseia na noção de poder capilar, que se estende por todo o corpo social (FOUCAULT, 2014b), de forma que o poder não é possuído, mas exercido. Não centralizar o poder significa ampliar os horizontes da análise para os contextos sociais a serem estudados, de forma a vislumbrar relações de poder-saber que sustentam regimes de verdade de cada época. É a busca pelo “como”, e não pelo “onde” ou “quem” nas relações de poder.

Acredito que tem sido grande o esforço dos pesquisadores em desenvolver, tanto teórica quanto epistemologicamente, aspectos da obra de Foucault nos Estudos Organizacionais. Quanto à discussão teórica, Ferreirinha e Raitz (2010) refletem sobre as relações de poder comparando o triângulo de Foucault (poder-direito-verdade) ao tripé da sociedade (Estado-mercado-sociedade civil). A intenção, antes de fazer uma ligação direta entre cada um destes elementos, foi esboçar que as relações existentes entre poder, direito e verdade podem ser transportadas para a análise das relações entre Estado, mercado e sociedade civil, guardando suas características de complexidade e interdependência (FERREIRINHA; RAITZ, 2010). Apesar da proposta inovadora, as autoras não desenvolvem a hipótese apresentada e continuam o artigo com descrições dos pensamentos de Foucault em suas diversas fases.

De forma semelhante, Pereira, Muniz e Lima (2007) propuseram possibilidades de análises nos Estudos Organizacionais a partir das fases do filósofo. Esses autores sugerem, na fase da arqueologia, o estudo dos discursos organizacionais; na genealogia, o avanço da abordagem do poder relacional e da biopolítica, com atenção para o contexto institucional no qual a organização estaria inserida; e, na ética, indicam que se pergunte sobre as escolhas dos membros organizacionais e seu direcionamento no ambiente de trabalho. Não propositalmente, Lemos, Rodriguez e Monteiro (2011) atentam para a questão do discurso na fase arqueológica e buscam incluir as noções de poder, disciplina e controle na análise do discurso da empregabilidade. Advogam que tal discurso é controverso e impreciso quanto às condições de inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho, sendo que atua mais para a perpetuação da submissão dos trabalhadores ao sistema produtivo do que como garantias de autonomia individual (LEMOS; RODRIGUES; MONTEIRO, 2011).

No tocante aos estudos teórico-empíricos, a analítica do poder é usada para a análise de diferentes objetos. Alcadipani e Almeida (2000) deram atenção ao espaço físico, com ênfase na abordagem crítica que entende o espaço como dominação a partir do poder disciplinar, também pesquisado por Cappelle e Brito (2003) e Silva e Alcadipani (2004), e da figura do panóptico, também pesquisado por Xavier e Godoi (2010).

O foco nas disciplinas foi desenvolvido nos trabalhos de Cappelle e Brito (2003), que identificaram o efeito disciplinar das políticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização, e em Silva e Alcadipani (2004), que analisaram as transformações do controle na Siderúrgica Riograndense. Já em relação ao panóptico, Xavier e Godoi (2010) usaram o

panóptico concebido originalmente como um modelo arquitetônico para fazer uma analogia com o sistema de publicações em Administração, propondo um panóptico acadêmico em uma nova interpretação.

Concentrados em uma discussão fundamentalmente epistemológica, Souza, Machado e Bianco (2008) problematizaram o conceito de homem contido na corrente pós-estruturalista, demonstrando o rompimento com a noção de homem moderno pautado na autonomia e na centralidade que as ciências humanas davam ao sujeito. Dessa forma, criticam a existência de um homem cujo discurso precisa ser desvendado para se chegar a seu verdadeiro significado, assumindo nesse intento o pesquisador um papel primordial na defesa de que o homem é formado por relações discursivas e de poder e que os saberes sobre o homem também o constituem enquanto ser atravessado por dispositivos políticos e históricos.

Corroborando os autores no que se refere à ruptura com abordagens modernistas, Cavalcanti e Alcadipani (2011), no embate entre teoria crítica e pós-estruturalismo, argumentam em prol da possibilidade de uma crítica pós-estruturalista a partir do pragmatismo. Pautam-se na premissa de que a crítica não precisa ser uma determinação do que se deve fazer, como uma salvação do mundo e daqueles que seriam menos esclarecidos, mas uma crítica que não esmague as singularidades com as totalizações e se configure como um “instrumento de luta, para resistir ao que torna o ser humano o que ele é hoje” (CAVALCANTI; ALCADIPANI, 2011, p. 568) a partir da problematização do presente.

Pereira, Oliveira e Carrieri (2012) continuam o debate que chama atenção para questões epistemológicas, argumentando que alguns temas, como empresas familiares, são geralmente abordados pela perspectiva funcionalista. Assim, refletiram sobre possíveis contribuições da analítica de poder foucaultiana para o estudo de práticas organizacionais em empresas familiares.

Aprofundando a discussão, Costa, Guerra e Souza-Leão (2013) adotam a ideia de “solo epistemológico” para sugerir possibilidades de pesquisa em áreas da Administração. Defendem que tal “conceito permite problematizar os efeitos do que se considera verdade em determinado tempo e espaço” (COSTA; GUERRA; SOUZA-LEÃO, 2013, p. 178), o que contribui para a análise de racionalidades presentes nos diferentes ordenamentos sociais. Dessa forma, as pesquisas seriam guiadas por este solo epistemológico – que urge nas

fronteiras de fundamentos culturais, teorias científicas e interpretações filosóficas – enquanto gerador de uma ordem que emana da realidade.

Apresentadas as questões norteadoras sobre a analítica de poder foucaultiana e seus múltiplos usos e contribuições nos Estudos Organizacionais, aprofundarei, a seguir, a noção de poder disciplinar, buscando traçar os mecanismos de operação do poder na organização estudada e seus efeitos normalizadores para, enfim, identificar e analisar os regimes de verdade que sustentam essas relações de poder ora explicitadas que atuam na produção do sujeito.

Diante do exposto, justifico tal pesquisa pela necessidade de se aprofundar os estudos foucaultianos nos Estudos Organizacionais, tentando sair da instrumentalização apontada por Souza *et al.* (2006) na utilização do poder disciplinar a partir da construção de uma genealogia com influências da nova história (SOUZA; COSTA, 2013) e da articulação desta com o cotidiano (BARROS; CARRIERI, 2015), bem como desenvolver empiricamente um estudo pautado na noção de solo epistemológico proposta por Costa, Guerra e Souza-Leão (2013). Essa busca histórica alinhará outros elementos teórico-metodológicos ao poder disciplinar, como as práticas sociais e dois de seus momentos específicos – ordens do discurso e relações sociais –, de forma a localizá-lo em uma cadeia de desenvolvimentos teóricos que alinham Foucault e Fairclough (CURTIS, 2014) nos Estudos Organizacionais, sendo aquele retomado para a discussão das relações entre linguagem e poder (HARDY; PHILLIPS, 2004) e este para as discussões teóricas e metodológicas que envolvem linguística e mudança organizacional e social (RESENDE; RAMALHO, 2006). Na disputa entre o transcendentalismo do realismo crítico de Fairclough (2003) e a imanência da crítica foucaultiana pós-estruturalista (CURTIS, 2014), aproximo-me nesta pesquisa da segunda opção, não obstante incorporando alguns elementos da teorização do primeiro, como as práticas sociais.

Quanto ao empírico, justifico tal empreendimento por uma postura política que adoto. Acredito que costurar elementos da história do GRUPO e da LEGO é uma forma de lutar e de resistir ao tipo de indivíduo que somos; é uma forma de percebermos os poderes que nos atravessam, menos na tentativa de salvação do mundo e mais no fortalecimento das singularidades e das não totalizações que nos permeiam. É um suspiro, em pleno mar de normalizações.

Como contribuições, saio da noção formal e delimitada de organização<sup>9</sup> (e de organização pública) para estudar as relações sociais. Não quaisquer relações, mas, especificamente, as de poder que constituem a vida social organizada. Pereira (2014) nos indica que podemos reconhecer uma relação de poder quando ela se ancora em regimes de verdade. Logo, ao identificar que efeitos de verdade possuem como base feixes de saber/poder, estamos próximos ao nosso intento. Acredito que tal processo se configura como uma das contribuições teóricas desta pesquisa, pois a teorização da temática vai em direção a uma reformulação teórica do fenômeno organizacional, buscando “questionar o entendimento vigente de realidade organizacional contemporânea pela reconstrução dessa realidade feita com o minucioso escrutínio de sua trajetória histórica” (VIZEU, 2010, p. 42). Além do questionamento citado ao *mainstream*, não hesitaria em questionar a própria reconstrução da realidade proposta por Vizeu (2010), deixando claro que acredito numa pluralidade de interpretações da realidade, o que enseja “reconstruções”, pois “a história, agora, é escrita no plural, sem a utilização de uma letra maiúscula e sem buscar realizar uma síntese dos seus possíveis múltiplos objetos de pesquisa” (SOUZA; COSTA, 2013). Além disso, corroboro a visão de Barros e Carrieri (2015) quanto à desconstrução da Administração como unitária para dar vazão aos múltiplos saberes e significações que fazem parte do fazer administrativo e nem sempre são legitimados no campo. Isso justifica o uso de “Administração” quando me refiro a um campo de conhecimento legitimado como único e de “administração” quando proponho que saberes ordinários sejam incorporados como parte desse conhecimento.

Considero que há, também, uma contribuição metodológica pela utilização de comunidades virtuais<sup>10</sup> como parte do *corpus*, pois possuem características similares às de redes sociais virtuais. Em um ensaio teórico, Bobsin e Hoppen (2014) fizeram aproximações entre a teoria da estruturação e o estudo de redes sociais virtuais organizacionais, nas quais observaram a distribuição de elementos em três categorias: interação (sanção, poder e comunicação), modalidade (normas, facilidade e esquema interpretativo) e estrutura (legitimação, dominação e significação), conforme o Quadro 1.

---

<sup>9</sup>Esclareço ao leitor que, mesmo criticando a reificação da organização em sua concepção formal, muitas vezes utilizarei tal palavra como forma de simplificação do texto. Entenda-se, sempre, como as relações sociais que permeiam a ideia de organização. Uma discussão proposta é: Por que conceber a organização como substantivo se os processos que produzem os indivíduos estão sempre em movimento na história?

<sup>10</sup>“Grupos de pessoas conectadas via Internet, com base em um interesse comum, que mantém contato, em geral por meio de listas de discussão, por um determinado período de tempo” (VERGARA, 2006, p. 195).

**Quadro 1 - Elementos para análise de redes sociais virtuais**

Estrutura	Significação	Entendimento dos atores quanto à rede, às interações, aos papéis e ao poder por eles exercido nas redes sociais virtuais organizacionais e na organização.
	Dominação	Observar o acesso e a distribuição de recursos (assimetria).
	Legitimação	O que é apropriado para o contexto das redes sociais virtuais (sanções ou reprovações).
Modalidade	Esquema Interpretativo	Conhecimentos compartilhados pelos atores; interpretações dos eventos, comunicações e comportamentos.
	Facilidade	Recursos (materiais ou não), funções e conhecimentos específicos.
	Normas	Normas e regras (tácitas ou não) da rede e da organização.
Interação	Comunicação	Elementos dos processos comunicacionais – conteúdo, discurso, simbologias e linguagens.
	Poder	Intervenções individuais e organizacionais nas práticas e ações sociais.
	Sanção	Aprovações, confirmações e, até mesmo, medidas repressivas quanto às ações e práticas dos atores.

**Fonte:** Adaptado de Bobsin e Hoppen (2014).

Por mais que haja diferenças epistemológicas entre a proposta de Bobsin e Hoppen (2014) e a minha, utilizo-a como uma inspiração para propor o uso metodológico de interações em ambientes virtuais nas pesquisas em administração. Exemplificando e diferenciando em relação à teoria de Bobsin e Hoppen (2014), o grupo de discussão on-line tem a característica de possibilitar referência direta a outros e-mails como questionamentos e respostas, não obstante respeitando ou resistindo a um escopo que reúne quem pode falar (relações de poder), o que pode falar (normas e sanções), quando pode falar (regras da interação) e como falar (que deriva do esquema interpretativo em relação ao grupo, aos participantes e aos assuntos), o que sugere a necessidade de analisar conjuntos de e-mails, e não de peças isoladas, já que as figuras do produtor e do receptor nesse processo de comunicação são instáveis. Tal noção é consoante com os mecanismos de controle do discurso estudados por Foucault (2013a).

Ademais, enfatizo a dimensão espaço-temporal, que deve ser observada para a compreensão da (re)configuração das práticas (BOBSIN, HOPPEN, 2014), já que, por mais que se assemelhem a conversas, as trocas permitem que se pense antes da escrita e que se interprete de uma forma ainda mais plural, pois expressões e gestos, características das conversas faceaface, não existem nesse suporte. Podemos pontuar também a ênfase de emoções por meio de caracteres visuais, como o uso de caixa alta, *emoticons*, imagens e vídeos como recursos disponíveis aos atores (BOBSIN; HOPPEN, 2014), bem como outras formas de consumo criativo (CERTEAU, 1998) da tecnologia.

Por fim, como contribuições sociais, acredito que a desnaturalização da história e da administração vista como um progresso pode proporcionar aos participantes da pesquisa e demais interessados mais uma possibilidade de refletir sobre práticas cotidianas que constituem e são constituídas historicamente, evidenciando mecanismos de poder e seus efeitos em relações sociais que lhe são subjacentes.

Não sei  
quantas almas tenho.  
Cada momento mudei.  
Continuamente me estranho.  
Nunca me vi nem acabei.  
De tanto ser, só tenho alma.  
Quem tem alma não tem calma.  
Quem vê é só o que vê,  
Quem sente não é quem é,  
  
Atento ao que sou e vejo,  
Torno-me eles e não eu.  
Cada meu sonho ou desejo  
É do que nasce e não meu.  
Sou minha própria paisagem;  
Assisto à minha passagem,  
Diverso, móbil e só,  
Não sei sentir-me onde estou.

Por isso, alheio, vou lendo  
Como páginas, meu ser.  
O que segue não prevendo,  
O que passou a esquecer.  
Noto à margem do que li  
O que julguei que senti.  
Releio e digo: “Fui eu?”  
Deus sabe, porque o escreveu.

(Não sei quantas almas tenho – Fernando Pessoa)

## 2 POSTURA ONTOEPISTÊMICA E METODOLÓGICA

Antes de mais nada, esclareço que tal percurso não aconteceu da forma linear como apresentado, mas creio serem necessários alguns indicativos da escolha ontoepistêmica antes de prosseguir com a caminhada da pesquisa. Inicialmente, indico os motivos dessas escolhas, que coadunam com um processo de renovação epistemológica e metodológica pelo qual vem passando as Ciências Sociais desde meados do século XX, com o questionamento da neutralidade científica e a desantropomorfização (SOUZA *et al.*, 2006) das ciências, pois retira-se a centralidade dada o homem, já que ele “somente é possível nas margens de uma vida que o transcende, de uma economia que lhe escapa e de uma linguagem que ele não gerou e que persistirá depois de sua morte” (DÍAZ, 2012, p. 36).

Enquanto o humanismo pregava a centralidade do sujeito como sendo origem e fonte do pensamento e da ação, sujeito racional, autônomo e autotransparente, o anti-humanismo de Foucault o percebia em termos relacionais, fugindo de todas as construções filosóficas sobre o sujeito até então conhecidas como o sujeito cartesiano-kantiano (eu racional e objetivo capaz de produzir conhecimento que fornece verdades universais sobre o mundo), o hegeliano (eu que possui autoconhecimento), o fenomenológico e o existencialista (que privilegia a consciência humana para a compreensão da ação e a considera autônoma, diretamente acessível) e o sujeito coletivo marxista (eu emancipador) (PETERS, 2000).

Para Foucault, antes das ciências humanas, a filosofia, a moral e as ciências empíricas não haviam abordado até então

[...] o *homem*, como ser vivo que trabalha e fala; não mais “ser racional”, mas ser determinado a partir das coisas, a partir das positivities: a vida, o trabalho, a fala. Ao finalizar o século XVIII, o homem é colocado “ao lado” dos objetos científicos: converte-se em objeto do pensar e do saber (DÍAZ, 2012, p. 78).

Assim, sujeito e objeto se confundem. O homem é tido como uma “acumulação temporal de acontecimentos linguísticos, econômicos e vitais” (DÍAZ, 2012, p. 81). Ou seja, ele é constituído discursivamente e se posiciona dentre outras forças sociais (PETERS, 2000). É a ideia de um ser finito, pois sabe que vida, a morte e a extinção do corpo são inevitáveis, e situado, porque é dependente e constituído pelo seu tempo histórico, ao invés de um sujeito transcendental conhecedor do mundo (PETERS, 2000; PEREIRA, 2014).

As ciências humanas são diferentes das naturais, portanto, exatamente pelo fato de o pesquisador não ser neutro diante daquilo que pesquisa, é impossível o isolamento do objeto de estudo para observação de variáveis externas. A maneira como se enxerga o social pode interferir nas próprias relações que constituem esse social, fazendo com que valores morais, crenças e emoções, características tipicamente humanas, façam parte das relações que envolvem pesquisador e pesquisado. Ou seja, qualquer saber que busca entender o homem, surge imerso em um contexto histórico que o legitima ou não, a partir das relações de poder que o atravessam. E a figura do homem-pesquisador não pode ignorar tais fatos. “A História oferece a cada ciência do homem um pano de fundo que a estabelece, que determina seu campo cultural, mas que arruína, desde o princípio, as pretensões científicas de efetuar afirmações válidas para todo tempo e lugar, ou seja, universais” (DÍAZ, 2012, p.81).

Por isso, adoto uma postura que se aproxima das considerações do pós-estruturalismo. Acredito que o olhar do pesquisador é fundamental para a pesquisa, e não um viés, pois é a partir de suas inquietações, experiências, emoções, crenças e relações sociais estabelecidas que ele constrói o seu objeto, de forma não autônoma, pois antes de ele nascer já havia positivities que lhe restringiriam a vida: gênero, língua, cor, etnia, origem, família etc. Tento procurar outra palavra, inclusive, para me expressar melhor em relação ao objeto, já que nas ciências sociais e humanas lidamos com sujeitos: que também têm inquietações, experiências, emoções, crenças e relações sociais. Isto é, ao se criar uma relação entre dois sujeitos, ambos sairão diferentes depois desta interação. Como controlar isso? Como prever isso? Como diminuir a importância das características humanas nas pesquisas que buscam conhecer os homens e suas relações? Acredito que postular sobre a neutralidade das ciências é negligenciar a própria natureza do estudo.

Além disso, muito me inquieta classificar todos os estudos como resultados da ação e do pensamento de um sujeito racional, como se alguns fatores não controláveis existentes na pesquisa não fossem passíveis de ponderação por não terem sido racionalizados. Suponho que seja fácil se chegar à verdade universal quando se omite o outro, o elemento estranho, o que está “fora da curva”. Da mesma forma, seria fácil estabelecer como verdade universal o regime de verdade de nossa época. Quantas vezes me surpreendo ao pensar: “Como eles faziam isso naquele tempo?”. A racionalidade de outras épocas não nos é natural, mas a nossa também não o é. Diante dessas reflexões, eu não poderia deixar de adotar nesta pesquisa a

noção de sujeito discursivo, atravessado por relações de poder, e não um sujeito racional, transcendental, autônomo e autoconsciente.

## 2.1 Em busca de uma genealogia

Foucault (2013a) ressalta que cada momento histórico possui condicionantes que lhe permitem assim ser. Dessa forma, mais do que procurar “a verdade”, procuro as vontades de verdade vigentes em cada período e as suas transformações sociodiscursivas, de forma a restituir o caráter de acontecimento do discurso e suspender a soberania do significante (FOUCAULT, 2013a). Além disso, busco compreender as relações entre saber e poder que constituem esses regimes (FOUCAULT, 2014b) em nível macro, bem como compreender a dinâmica dos dispositivos de poder (FOUCAULT, 2013b) em nível micro.

Foucault (2014b, p. 283) nos alerta sobre:

[...] não perguntar porque alguns querem dominar, o que procuram e qual é sua estratégia global, mas como funcionam as coisas ao nível do processo de sujeição ou dos processos contínuos e ininterruptos que sujeitam os corpos, dirigem os gestos, regem os comportamentos etc. Em outras palavras, ao invés de perguntar como o soberano aparece no topo, tentar saber como foram constituídos, pouco a pouco, progressivamente, realmente e materialmente os súditos, a partir da multiplicidade dos corpos, das forças, das energias, das matérias, dos desejos, dos pensamentos etc.

Dreyfus e Rabinow (2013)<sup>11</sup>descrevem a tarefa do genealogista como destruidor de verdades imutáveis, da primazia da origem, das doutrinas de desenvolvimento e progresso em um ambiente permeado de sujeição, dominação e luta – ou seja, de relações de poder. Sobre tal ambiente, Díaz (2012) corrobora os autores afirmando que o enfrentamento é, propriamente, o lugar. Ele exemplifica algumas emergências em meio a esses enfrentamentos, como o surgimento da diferenciação de valores na dominação de homens sobre homens ou da ideia de liberdade na dominação de uma classe sobre outra. Dessa forma, a genealogia não tenta nada menos do que fazer uma história de algumas interpretações que surgem de lutas, partindo da premissa de que o devir da humanidade é um conjunto de interpretações (FOUCAULT, 2010) sem origem, sem essência e sem ligação direta entre natureza e linguagem.

Peters (2000) reconhece que o movimento intelectual conhecido como “pós-estruturalismo”, do qual Foucault é reconhecido como expoente, não é coeso e mantém convergências e

---

<sup>11</sup>Original de 1995.

inovações teóricas em relação ao estruturalismo. Apesar de manter a crítica ao sujeito humanista autônomo, o pós-estruturalismo diverge da corrente anterior quanto à importância que concede à história. Se o estruturalismo buscou apagá-la, o pós-estruturalismo a renovou. Não uma História (com H maiúsculo), mas uma entre diversas possibilidades de interpretações da história. Não contínua e evolutiva, mas uma história de transformações e descontinuidades (PETERS, 2000). Uma história de acidentes (FOUCAULT, 2014b).

Destarte, uma genealogia

busca descontinuidades ali onde desenvolvimentos contínuos foram encontrados. Ela busca recorrências e jogo ali onde progresso e seriedade foram encontrados. Ela recorda o passado da humanidade para desmascarar os hinos solenes do progresso. A genealogia evita a busca da profundidade. Ela busca a superfície dos acontecimentos, os mínimos detalhes, as menores mudanças e os contornos sutis (DREYFUS; RABINOW, 2013, p. 142).

Díaz (2012) considera que existem alguns princípios necessários aos empreendimentos genealógicos: a descontinuidade, a especificidade e a exterioridade. O primeiro abandona a ideia de discurso oculto que deveríamos libertar, pautando o discurso como práticas que se cruzam. Percebo aqui o abandono da noção de ideologia tão cara a várias abordagens de análise de discurso de influência marxista.

O segundo princípio está ligado à desmistificação da adequação natural entre as palavras e as coisas (DÍAZ, 2012), pois a natureza das coisas não cria interpretações primeiras: quanto mais interpretarmos, mais encontraremos outras interpretações criadas por outras pessoas, e não um sentido fixo de um texto ou do mundo (DREYFUS; RABINOW, 2013). A concepção do discurso como violência às coisas é que quebra essa ideia de naturalidade.

O terceiro princípio é a orientação para nos dirigirmos ao aparecimento do discurso e de suas condições externas, e não ao seu interior oculto contido nas palavras. Limites, regularidades e séries aleatórias são alguns elementos desses condicionantes (DÍAZ, 2012).

Os três princípios especificados são usados na análise dos discursos como acontecimentos. São unidos no esforço de compreender como os discursos foram formados, dando ênfase ao papel dos sistemas de coação e à identificação das séries de enunciados, cada qual com sua norma específica, além das condições de aparecimento, crescimento e variação (DÍAZ, 2012). Se pensarmos o discurso como “elemento que confere materialidade e plasticidade às relações

de poder” (PEREIRA, 2014, p. 16), podemos analisá-lo enquanto prática social que constitui e é constituído pelos efeitos de verdade.

Dessa forma, reconhecendo-me fora do *mainstream* dos Estudos Organizacionais, percebo esta pesquisa como um instrumento de luta: no nível ontológico, na busca de discussões filosóficas sobre a realidade, buscando uma ontologia histórica – a partir de documentos, de dados empíricos, de acontecimentos – e antirrealista (PETERS, 2000; DÍAZ, 2012); no nível epistemológico, adoto uma postura antifundacionista ao criticar o cientificismo das ciências humanas que credita ao conhecimento da tarefa de representar, fiel e objetivamente, a realidade (PETERS, 2000), na busca de uma ciência menos *business* e mais social e de um conhecimento menos aplicado e mais histórico; no nível metodológico, na busca do fortalecimento da abordagem qualitativa perante as consagradas abordagens quantitativas, acreditando que tal escolha emerge de um campo de luta que busca legitimar o conhecimento verdadeiro e o falso (FOUCAULT, 2010); no nível teórico-empírico<sup>12</sup>, na busca de uma interdisciplinaridade dos saberes e de uma compreensão deste nível como um processo, com um movimento reflexivo entre teórico e empírico, que enseja não uma teoria global, mas uma caixa de ferramentas, na qual se construa uma lógica própria às relações de poder e às lutas subjacentes (FOUCAULT, 2010); e no nível social, na busca de possibilitar a discussão do poder, da dominação e da resistência e do modo como se configuram as sujeições no contexto organizacional específico da LEGO, objeto de estudo desta pesquisa.

## 2.2 Escolhas metodológicas

Godoy (2006) argumenta que muitos problemas de pesquisa que utilizam estudos de caso surgem de situações cotidianas e do desejo do pesquisador de estudar uma situação a partir da prática. Esses problemas procuram responder a questões sobre processos, por que e como as coisas acontecem, assim como questões que buscam descrever e interpretar o que aconteceu em dada situação. Outras duas possibilidades de aplicação elencadas são: o estudo aprofundado em um aspecto de um problema diante de uma limitação de tempo; e a configuração do fenômeno com grande variedade de fatores e relacionamentos aos quais não se pode determinar grau de importância (VENTURA, 2007).

---

<sup>12</sup>Esclareço que, em face da falta de clareza de Foucault sobre como operacionalizar a pesquisa e a análise, optei por manter a narrativa em meu controle, contando a minha versão da história à medida que faço a discussão teórica. Em função disso o enorme volume de dados precisou ser recortado até um nível em que eu pudesse cotejá-lo amplamente com a teoria. Para que não houvesse quebra na narrativa, optei por não reproduzir os discursos que me embasaram, pois eles poderiam dar a impressão de estarem "soltos" analiticamente.

Por isso, escolhi o estudo de caso como um guia para se chegar à compreensão da problemática de pesquisa. Trata-se de um caso único, singular, não acessível a todos os pesquisadores, em que emergiu o fenômeno social engendrado em um contexto específico, delimitado espaço-temporalmente (STAKE, 1994). Por envolver o fator humano, está distante da possibilidade do estabelecimento e controle de variáveis, o que justifica a abordagem qualitativa.

Assim como Vizeu (2007; 2010), Costa, Barros e Martins (2010), Souza e Costa (2013) e Barros e Carrieri (2015), acredito que a pesquisa organizacional precisa se voltar para as especificidades locais, na tentativa de compreender a singularidade das práticas organizacionais em um contexto sociocultural próprio. Para tanto, esses autores defendem a perspectiva histórica nos Estudos Organizacionais.

Costa, Barros e Martins (2010, p. 289) destacam aspectos significativos desse interesse no Brasil como

[...] a busca de maior relevância e contribuição teórica das pesquisas por meio da ampliação do uso do método histórico; o resgate dos aspectos históricos e interculturais em oposição à reprodução ideológica dominante que tende a excluir o passado ou o contexto das teorias e práticas organizacionais [...]; e a aproximação dos pesquisadores ao contexto da realidade brasileira potencializando uma posição de engajamento e compromisso consciente com sua realidade social [...].

Em congruência com minhas escolhas ontoepistêmicas, adoto neste caso uma perspectiva histórica de análise. Essa escolha se deu pela não consideração dos fenômenos sociais como estáticos, por se refutar 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). Acrescento nesse rol de novas fontes os grupos de discussão on-line.

Souza e Costa (2013) argumentam que a genealogia proposta por Foucault (2010; 2013a; 2013b<sup>13</sup>; 2014b) possui aproximações possíveis com a nova história, sendo, inclusive, influenciada e influenciadora desse movimento. Dentre elas,

---

<sup>13</sup>Original de 1975.

[...] (a) o combate comum a uma visão linear, contínua e progressiva da história; (b) o abandono da busca dos grandes feitos dos grandes homens (grandes inventores, grandes descobridores) e o interesse por uma história vista de baixo, ou seja, pelas opiniões e experiências de pessoas comuns como agentes da história (trabalhadores, presos, prostitutas, homossexuais, mulheres etc.); (c) a concordância em relação à transformação (e ampliação) da noção de documento, não mais considerado um dado, mas, sim, uma construção social; e (d) a importância atribuída às singularidades e às práticas sociais cotidianas como forma de constituição da história (SOUZA; COSTA, 2013, p.8).

Portanto, ao invés de privilegiar grandes homens que fazem ocorrer grandes fatos históricos, entendo que a história é desenvolvida no cotidiano, por meio de discursos, saberes, poderes e práticas sociais (SOUZA; COSTA, 2013) que, muitas vezes, não são o foco das atenções dos historiadores e cientistas. Barros e Carrieri (2015) defendem uma produção de saber nos Estudos Organizacionais que, calcada na relação entre história e cotidiano, possibilite constituir um contraponto às teorias hegemônicas estadunidenses.

Perante essas escolhas, fiz entrevistas que me proporcionassem um norteamento para a sua condução. Além disso, porque elas permitem relatos históricos do fenômeno, de forma que o pesquisador compreenda eventos ocorridos no passado, na tentativa de tentar entender o presente (VIZEU, 2010). Para Godoy (2006), as entrevistas visam recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando a percepção de como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Elas ainda possuem temas de interesse e são pertinentes quando o assunto é complexo, pouco explorado, confidencial ou delicado (GODOY, 2006). Por ter ouvido diversas vezes indagações como “Você tem certeza que irá mexer nessa caixa de vespeiro?”, percebi que o assunto não seria o mais receptivo, fato que me fez compreender a importância da postura do pesquisador no momento anterior e também durante a entrevista. Apesar de ter pensado em utilizar diário de campo, percebi que as entrevistas demandavam uma relação “olho no olho”. Por isso foi difícil descrever minhas impressões ao final de cada entrevista, pois a maioria ocorreu pouco antes do horário de trabalho.

Para a escolha dos entrevistados, fiz um recorte de análise, considerando como critérios para a seleção dos sujeitos de pesquisa:

- a) a participação no GRUPO<sup>14</sup>;
- b) o cargo;
- c) e o tempo de trabalho na organização.

No Quadro 2, especifico a forma como esses critérios foram planejados:

**Quadro 2 – Critérios para a seleção dos sujeitos de pesquisa**

1.º Critério	2.º Critério	3.º Critério
Participação no “GRUPO”	Cargo	Tempo de trabalho na organização
Criadores ou primeiros usuários do “GRUPO”	Técnicos	Primeira geração (trabalhadores mais antigos, incluindo aposentados)
Os que publicam no “GRUPO” atualmente	Analistas	Segunda geração (trabalhadores do concurso de 2001)
Os que recebem e-mails do “GRUPO”, mas não publicam	Procuradores	Terceira geração (trabalhadores do concurso de 2008)
Aqueles que conhecem o “GRUPO”, mas não participam dele	Consultores	

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O primeiro critério foi baseado na percepção de que o grupo de discussão produziu sentidos na organização no decorrer de sua história que podem ter influenciado a decisão dos sujeitos em participar ou não do GRUPO. O segundo levou em consideração o plano de cargos vigente na organização. Contudo, na execução da pesquisa esta categoria deixou de ser observada pela dificuldade de conseguir participantes. O terceiro critério classificou os trabalhadores em virtude de seu tempo de trabalho na organização, considerando que vivenciaram momentos distintos nesta história que podem influenciar no fenômeno. Contudo, esses critérios possuem limitações quanto à tentativa de compreender a realidade, mas foram necessários no sentido de possibilitar um recorte à pesquisa. Trabalhadores terceirizados e de recrutamento amplo, estagiários e adolescentes trabalhadores, bem como gerentes operacionais, gerentes gerais, diretores e políticos também fazem parte dessa realidade, mesmo que não diretamente. Além disso, a organização faz parte de um contexto sociocultural, econômico e político mais amplo, o qual se tentará abordar. Por isso, acredito ser importante, além de me situar nesse quadro, já que a minha posição enquanto pesquisadora, narradora e trabalhadora faz parte do meu

<sup>14</sup> Vale ressaltar que inicialmente pensei em entrevistar pessoas que não participam do GRUPO. Contudo, a pesquisa foi-se tornando cada vez mais complexa, com mais dados e menos tempo, o que me limitou na busca de outros sujeitos de pesquisa.

discurso: participo do GRUPO, mas não publico. Meu cargo é técnico e faço parte da terceira geração, pois comecei a trabalhar na organização em 2011.

Em um levantamento prévio, analisei o perfil dos sujeitos de pesquisa que publicaram no GRUPO nos últimos doze meses, com base nos critérios elencados. Cheguei ao número de 80 trabalhadores, sendo 35 da primeira geração, 12 da segunda geração, 29 da terceira geração e 3 aposentados. Inicialmente, selecionei sujeitos-chave no grupo a partir desse levantamento, tendo em vista que a temática na organização é um tabu. Contudo, como tive muitas recusas de participação, a seleção inicial dos entrevistados ocorreu a partir de pessoas que eu já conhecia. Depois, utilizei a técnica da bola de neve como forma de indicação de sujeitos de pesquisa até a saturação das informações, quando os dados começaram a se repetir. A descrição da classificação final dos entrevistados segue no Quadro 3.

**Quadro 3 – Classificação final dos entrevistados**

1. <sup>a</sup> Geração	2. <sup>a</sup> Geração	3. <sup>a</sup> Geração	
Entrevistadx9			<b>Criadores ou primeiros usuários do “GRUPO”</b>
Entrevistadx7		Entrevistadx1 Entrevistadx4 Entrevistadx8 Entrevistadx 10	<b>Os que publicam no “GRUPO”</b>
	Entrevistadx2 Entrevistadx3 Entrevistadx5	Entrevistadx6 Entrevistadx 11	<b>Os que recebem e-mails do “GRUPO”, mas não publicam</b>
Entrevistadx 12 Entrevistadx 13			<b>Aqueles que conhecem o “GRUPO”, mas não participam dele</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Além das entrevistas, fiz algumas observações não sistematizadas e produção documental.<sup>15</sup> Percebi que muitas pessoas se recusaram a participar, principalmente no grupo de trabalhadores com menos tempo de casa, mas também alguns aposentados que foram considerados polêmicos pelos participantes; que algumas pessoas pediram para não registrar a conversa; que a maioria questionava se a entrevista seria realmente anônima e como os nomes seriam tratados na dissertação; outras sentiram a entrevista como um momento terapêutico e desabafaram angústias; outros reviveram memórias de outras fases da vida que julgaram ter relação com o GRUPO, como lembranças da ditadura; por fim, observei que as pessoas que já

<sup>15</sup>Prefiro a noção de produção à coleta documental, tendo em vista o papel ativo do pesquisador na seleção, classificação e interpretação dos dados.

me conheciam se abriram mais, enquanto aquelas que ainda não me conheciam buscavam as palavras certas em alguns momentos da entrevista. É importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas em salas reservadas, contudo nos próprios ambientes de trabalho. Assinalo que tais acontecimentos reproduzem a ideia do GRUPO como tabu, como algo do qual não se pode dizer. Reflete e reproduz também a existência do medo e da dominação no ambiente organizacional. Acredito que tais características são as principais do cenário de pesquisa e serão detalhadas nas seções seguintes.

A produção documental aconteceu de duas formas. Uma foi a partir de e-mails trocados no grupo de discussão durante o período de um ano, possibilitando a análise das construções discursivas atuais, e a partir da disponibilização de e-mails guardados que um entrevistado tinha, permitindo a análise de períodos mais remotos. Foi interessante observar que vários entrevistados mais antigos guardaram alguns dos e-mailstrocados que julgaram importantes, mas não tive acesso a todos. A outra forma de produção foi a utilização de dados secundários, como relatórios e pesquisas de acesso público ou disponibilizados pelos entrevistados, informações do *site* institucional para a caracterização da organização na qual o grupo on-line de discussão surgiu e reportagens diversas.

Em relação ao tratamento dos dados, as entrevistas foram gravadas e transcritas, com duração média de 1h30 cada uma, havendo duas exceções, nas quais as entrevistas ocorreram informalmente e sem gravação, a pedido dos entrevistados. Com base nesses dados, selecionei temáticas livremente, à medida que apareciam nas entrevistas. As primeiras rubricas foram: assédio, ditadura, estabilidade financeira, feminismo, gestão, acontecimentos do GRUPO, medo, meritocracia, normalização, Poder Legislativo, poder, racismo, resistência, sentido do trabalho, servidor/cidadão/marajá, sindicato e tecnologia. Essa classificação inicial me permitiu utilizar as entrevistas para contar a história do GRUPO e me forneceu indicativos para a apreciação analítica do poder.

Sobre os dados secundários, foram reunidos 1.319 e-mailsdurante um ano, que se somaram a alguns e-mailsantigos que um dos participantes me cedeu para a pesquisa. Como o volume de dados foi elevado, resolvi selecionar os e-mailsque marcaram acontecimentos singulares (REVEL, 2005) na história do GRUPO. Além dos e-mails, tive acesso a relatórios antigos, reportagens e artigos científicos, que me auxiliaram na compreensão da conjuntura dos acontecimentos na LEGO.

Diante das escolhas teóricas e do tratamento dos dados, apresento a estrutura desta pesquisa. No capítulo 3, procedo à análise do nível macro, buscando a constituição dos regimes de verdade (FOUCAULT, 2014b) que propiciaram a emergência do GRUPO enquanto um acontecimento. Apresento as condições conjunturais com foco no discurso do neoliberalismo e da nova gestão pública. Compreender o GRUPO e sua história é também compreender a história da sociedade em que ele emerge; apreender os seus regimes de verdade é perceber como relações de poder são sustentadas e reproduzidas. Para tanto, analiso artigos científicos, pesquisas, reportagens e entrevistas que, de alguma forma, permitiram-me traçar um panorama da década de 1990 e identificar a articulação de diversos discursos, como o científico, o econômico, o social, o da mídia e o legal<sup>16</sup>, que formaram uma relação poder-saber característica da época.

Para construir o capítulo 4, realizo a identificação, classificação, seleção, descrição e análise de práticas sociais que foram importantes para a compreensão das relações de poder-resistência: as práticas de resistência combativa e as práticas de resistência normalizada. As práticas sociais são “maneiras habituais, em tempos e espaços particulares, pelas quais pessoas aplicam recursos – materiais ou simbólicos – para agirem juntas no mundo” (CHOULIARAKI; FAIRCLOUGH, 1999, p. 21). Utilizo a noção de discurso como prática social (FAIRCLOUGH, 2001) para caracterizar o GRUPO enquanto articulação de momentos como ação e interação, relações sociais, pessoas (com crenças, valores, atitudes e histórias), mundo material, discursos (recursos semióticos e maneiras de usar linguagens particulares) (FAIRCLOUGH, 2003; RESENDE; RAMALHO, 2004). E, ao nomear dois tipos de práticas de resistência, busco as rupturas que permitiram identificar transformações nessas práticas e seus efeitos no tempo e no espaço. Corroboro Fairclough (2001; 2003) no entendimento das práticas como uma ligação entre os dois níveis, estrutura e agência, que possibilita tanto a reprodução quanto a manutenção de estruturas<sup>17</sup>, noção de prática que é tida como ausente no trabalho de Foucault (FAIRCLOUGH, 2001; CURTIS, 2014).

---

<sup>16</sup>A intenção aqui não é esgotar as possibilidades que os conceitos de acontecimento e regimes de verdade permitem. Portanto, esta é a minha interpretação, que está direcionada à compreensão de um problema específico. Considero que existem outros inúmeros elementos e discursos, mas, pela minha delimitação, aqui foram silenciados.

<sup>17</sup>Acredito não haver prejuízos epistemológicos na junção de ideias de Fairclough (2001; 2003) e Foucault (2010; 2013b; 2014), pois ambos possuem alguns pensamentos congruentes, como o aspecto constitutivo do discurso (linguagem constitui o social, os objetos e os sujeitos sociais), a interdependência das práticas discursivas (formações discursivas interdependentes configuradas sobre sistemas de regras), a natureza discursiva do poder (dispensa da força para adestrar e fabricar indivíduos ajustados às necessidades do poder), a

Ainda neste capítulo, analiso, em nível micro das relações sociais, um dos momentos da prática social segundo Fairclough (2001, 2003, 2012), a partir da analítica foucaultiana de poder (FOUCAULT, 2010; 2013b; 2014b). Isto é, no âmbito do espectro das relações sociais, analiso especificamente as relações de poder, na tentativa de compreender o fortalecimento do poder disciplinar naquele momento da história da LEGO e do GRUPO a partir de suas tecnologias, como vigilância, sanção normalizadora, exame, panóptico e a emergência de um dispositivo da nova gestão pública.

Sobre a organização da história, argumento que esta pesquisa é também uma construção narrativa, a qual exige seleção de personagens e lugares (orientação), ações e interações (ação complicadora), significação do que aconteceu (avaliação) e desfecho (solução) (ZACCARELLI; GODOY, 2013). Corroboro os argumentos de Zaccarelli e Godoy (2013) que, ao estudarem as possibilidades de uso de narrativas nas pesquisas em organizações, ressaltaram que contar histórias envolve uma relação entre narrador e audiência, na medida em que aquele seleciona, organiza, conecta e avalia eventos como significativos para estes. Consoante essa ideia, julguei que seria melhor para a inteligibilidade do problema se eu contasse uma história da forma como se apresentará (apresentação da conjuntura, do aparecimento do GRUPO enquanto prática de resistência e da transformação dessa prática pelo poder disciplinar e, por fim, a análise do panóptico e do dispositivo), mesmo sabendo que não houve uma cronologia linear e homogênea nem nos acontecimentos nem nas análises.

Portanto, esta é uma pesquisa teórico-empírica, na qual os dados foram analisados por meio da analítica de poder foucaultiana, na tentativa de construir um empreendimento genealógico. Busquei seguir as orientações de Foucault (2010): é necessário escolher os materiais de análise em função dos dados do problema (ao invés de fazer um tratamento exaustivo de todo o material); deve-se focar nos elementos que possam resolver o problema, traçando, com esse objetivo, as relações entre eles (haverá ausências nas análises, mas em uma avaliação é preciso se questionar se elas seguem os princípios primeiros definidos pelo pesquisador quanto ao problema e a sua solução). A estrutura desta pesquisa foi pensada, então, de forma a resolver o problema colocado, a partir da escolha tanto de dados quanto de relações entre

---

natureza política do discurso (poder exercido por meio de práticas discursivas institucionalizadas) e a natureza discursiva da mudança social (mudanças em práticas discursivas são indicadores de mudança social) (RESENDE; RAMALHO, 2006).

elementos que julguei necessárias para a sua solução (o que não impede uma leitura diferente do(a)s leitor(a)s).

Pretendo, dessa maneira, atender aos objetivos específicos de identificar os regimes de verdade no capítulo **3** e relacioná-los aos acontecimentos nos capítulos **4** e **5**, nos quais também vou mapear as tecnologias de poder disciplinar e analisar as relações de forças de dominação e resistência na história do GRUPO e da LEGO. Considero que a partir dessa configuração conseguirei compreender a problemática ora apresentada de como o GRUPO foi produzido e transformado como prática de poder-resistência na história da LEGO.

A noite  
desceu. Que noite!  
Já não enxergo meus irmãos.  
E nem tão pouco os rumores que outrora me perturbavam.

A noite desceu. Nas casas, nas ruas onde se combate,  
nos campos desfalecidos, a noite espalhou o medo e a total  
incompreensão.  
A noite caiu. Tremenda, sem esperança...  
Os suspiros acusam a presença negra que paralisa os guerreiros.

E o amor não abre caminho na noite.  
A noite é mortal, completa, sem reticências,  
a noite dissolve os homens, diz que é inútil sofrer,  
a noite dissolve as pátrias, apagou os almirantes cintilantes!  
nas suas fardas.

A noite anoiteceu tudo... O mundo não tem remédio...  
Os suicidas tinham razão.

Aurora, entretanto eu te diviso,  
ainda tímida, inexperiente das luzes que vais ascender  
e dos bens que repartirás com todos os homens.

Sob o úmido véu de raivas, queixas e humilhações,  
adivinho-te que sobes,  
vapor róseo, expulsando a treva noturna.

O triste mundo fascista se decompõe ao contato de teus dedos,  
teus dedos frios, que ainda se não modelaram mas que avançam  
na escuridão  
como um sinal verde e peremptório.

Minha fadiga encontrará em ti o seu termo,  
minha carne estremece na certeza de tua vinda.

O suor é um óleo suave, as mãos dos sobreviventes  
se enlaçam,  
os corpos hirtos adquirem uma fluidez, uma inocência, um perdão  
simples e macio...

Havemos de amanhecer.  
O mundo se tinge com as tintas da antemanhã  
e o sangue que escorre é doce, de tão necessário  
para colorir tuas pálidas faces, aurora.

(A noite dissolve os homens – Carlos Drummond de Andrade)

### **3 CONDIÇÕES DE EMERGÊNCIA DO GRUPO**

Se estou-me propondo a analisar um jogo, é importante apresentar algumas cartas na mesa. Duas delas são o neoliberalismo e a nova gestão pública. Faço isso, pois preciso situar minha discussão. Ela não acontece fora das relações de poder-saber; está imersa em um contexto social, cultural e histórico que restringe o que é verdadeiro e o que nem é digno desse sistema de classificação, pois diz o que é “científico” e o que não é, o que é “Administração” e o que não o é. E essas relações de poder-saber também fazem parte do cotidiano nas organizações, incluindo as práticas de resistência. Afinal, por que uma prática é considerada resistência? Justamente por existirem práticas não resistentes em um espectro normal-anormal. E a legitimação dessas práticas não resistentes, dessas práticas consideradas “normais” em ambientes de trabalho, é atravessada pelas relações de poder-saber que condicionam o que é “a ciência administrativa”. E tal condicionamento não acontece naturalmente; ele é histórico. Portanto, partindo da ideia de um sujeito discursivo e tendo essas considerações em mente, denominei de “condições de emergência do GRUPO” a discussão abaixo, como forma de situar a análise que se seguirá.

#### **3.1 Neoliberalismo**

Para analisar o neoliberalismo, Pereira (2004) recorre ao liberalismo para estabelecer um parâmetro comparativo. Em tempos de transformação social e econômica, saindo do modo de produção feudal e passando ao capitalismo, muitos autores surgiram e promoveram mudanças radicais na forma de pensar. Os liberais fizeram parte desse grupo, que primava pela liberdade, o que se contrapunha a todo um conjunto de práticas e valores feudais, defendia a liberdade política e econômica e que deveria haver liberdade para a produção e comercialização de mercadorias. Assim, “gradualmente, o liberalismo se tornou a ideologia da nova classe (burguesia) e do novo modo de produção, o capitalismo” (PEREIRA, 2004, p. 16).

Pereira (2004) considera o liberalismo como ideologia não apenas por ser um conjunto de ideias, mas porque proporcionou coesão ao conjunto de classes na derrocada do feudalismo. Os liberais preconizavam a defesa da propriedade privada, argumentando que a busca do interesse próprio e a liberdade plena seriam responsáveis pelo equilíbrio do sistema e pela felicidade de capitalistas e trabalhadores. Com suas especificidades, cada pensador

desenvolvia sua defesa da liberdade como fundamento de uma nova sociedade, como John Stuart Mill e Adam Smith.

O Estado, não sendo mais o feudal e o valor fundamental sendo a liberdade, imaginou-se um Estado mínimo, que fosse o menor possível e se incumbisse apenas de funções indispensáveis, como as defesas interna e externa e a criação e sustentação de instituições e obras públicas, desde que sejam vantajosas apenas para sociedade, mas não para os capitalistas. Logo, via mercado, seria possível eliminar as desigualdades e os privilégios, pois não se obstaculizariam os ganhos potenciais do comércio livre nem se estimulariam monopólios, o protecionismo e a ineficiência. “Assim, se torna compreensível que o alvo de ataque dos liberais constitui-se no sistema de governo do Estado Absolutista, pois o mesmo reprimia as liberdades e as iniciativas dos burgueses naquele momento” (PEREIRA, 2004, p. 17).

De um caráter revolucionário (PEREIRA, 2004), os enfoques liberais que se mantiveram em voga até o início do século XX passaram a ser denominados de “teoria clássica”, ou “teoria ortodoxa”, entre os economistas (SILVA, 2005). A crise de 1929, momento de transformações no pensamento filosófico e econômico, foi caracterizada pela sua abrangência em todos os países capitalistas que mantinham relações comerciais e pela sua profundidade, pois somente nos Estados Unidos deixou cerca de 12 milhões de desempregados e 25% da população não dispunha de meios para seu sustento. Além disso, foi um momento de mudanças no pensamento econômico, cenário que favoreceu as ideias de Keynes (SILVA, 2005), que ficaram popularmente conhecidas como “Revolução keynesiana” (PEREIRA, 2004).

Enquanto o liberalismo pregava que o mercado se autorregulava, que toda oferta cria sua procura, pois toda a renda seria distribuída entre os participantes do processo produtivo na forma de lucros, salários, juros e aluguéis, de acordo com cada participação. Dessa maneira, que toda a renda seria gasta, não havendo dinheiro fora de circulação. O desemprego era voluntário, pois dependia da não aceitação dos trabalhadores por salários mais baixos. A crise de 1929 demonstrava o contrário. Não era uma crise setorializada, houve uma ociosidade da estrutura produtiva e da força de trabalho (a renda gerada no período anterior não foi gasta/investida, pois o investimento depende das expectativas dos investidores) e havia pessoas dispostas a receber salários menores e continuavam desempregadas (SILVA, 2005). É nesse contexto que as ideias de Keynes ganharam respaldo. Para ele,

[...] o desemprego era decorrente do baixo nível da atividade econômica e esta, por sua vez, do nível das expectativas dos produtores/investidores quanto ao retorno dos investimentos comparativamente ao que poderiam ganhar através do “investimento” não produtivo. Como as perspectivas de demanda não apresentavam-se promissoras, reduziam-se sistematicamente os níveis dos investimentos – variável crucial para o dinamismo da atividade econômica (SILVA, 2005, p. 13).

Se a questão fora colocada ao lado da demanda e os agentes privados não tinham motivação para realizar investimentos, Keynes não defendia a retração da demanda dos trabalhadores, mas, pelo contrário, o seu incentivo, com a intervenção do Estado no que tange às políticas macroeconômicas (monetária, repartição de renda e gasto público). Ele pressupunha resultados mais satisfatórios da ação social do que da ação individual e considerava o desemprego e a frustração das expectativas dos investidores como grandes males da época (SILVA, 2005). Tal pensamento teve influência em vários países. As práticas desenvolvidas, apesar das diferentes características em cada local, foram denominadas “políticas do Estado do bem-estar social”.

Anderson (1995) argumenta que o pensamento neoliberal surge depois da Segunda Grande Guerra, em combate às ideias keynesianas intervencionistas, mesmo não tendo tido muita expressão na época. Além do livro *O caminho da servidão*, de 1944, e de um ataque<sup>18</sup> ao Partido Trabalhista Inglês, nas eleições de 1945, Hayek fundou a Sociedade de *MontPèlerin*, em 1947, com pensadores de semelhantes posições ideológicas. Tal desenvolvimento teórico ganhou repercussão somente com a crise do capitalismo da década de 1970.

As raízes da crise, afirmavam Hayek e seus companheiros, estavam localizadas no poder excessivo e nefasto dos sindicatos e, de maneira mais geral, do movimento operário, que havia corroído as bases de acumulação capitalista com suas pressões reivindicativas sobre os salários e com sua pressão parasitária para que o Estado aumentasse cada vez mais os gastos sociais (ANDERSON, 1995, p. 10).

Em tempos de altas taxas de inflação e baixas taxas de crescimento (ANDERSON, 1995), com a crise do modelo fordista de produção (já não se conseguia manter taxas estáveis de lucro com a regulação da economia pelo Estado), o avanço da economia asiática no mercado internacional e, conseqüentemente, de seu modo de produção (PAES DE PAULA, 2005b) e a ascensão da acumulação flexível (PEREIRA, 2004), cuja máxima era combinar diferentes formas de contratação, de produção e de investimentos para se maximizar ganhos (PAES DE PAULA, 2005b), os neoliberais ganharam terreno, propondo como remédio a manutenção

---

<sup>18</sup>“Apesar de suas boas intenções, a social-democracia moderada inglesa conduz ao mesmo desastre que o nazismo alemão – uma servidão moderna” (HAYEK *apud* ANDERSON, 1995, p. 9).

de um Estado forte, mas apenas para romper com o poder dos sindicatos, com a criação de um exército de reserva de trabalho, e para controlar o dinheiro, com reformas fiscais que incentivassem os agentes econômicos, mediante a redução dos impostos sobre os rendimentos mais altos. Assim, os investimentos keynesianos e a regulação produção-consumo pelo Estado deram lugar à contenção de gastos com bem-estar e a “uma nova e saudável desigualdade [que] iria voltar a dinamizar as economias avançadas” (ANDERSON, 1995, p. 10), sendo esta a política neoliberal respaldada tanto em universidades, nos *thinktanks*<sup>19</sup>, quanto na política, nos governos Thatcher (Reino Unido) e Reagan (Estados Unidos) (PAES DE PAULA, 2005b).

Pereira (2004) argumenta que mesmo que ambos, liberalismo clássico e neoliberalismo, tenham em sua base valorativa a mesma noção de liberdade, devido às diferenças históricas, considera o primeiro como revolucionário e o segundo como reacionário. Enquanto o liberalismo contribuiu para a derrocada do modo de produção feudal, o neoliberalismo contribuiu para acentuar a concentração de renda e a exclusão social. Além disso, questiona essa noção de liberdade que enfatiza a dimensão econômica e relega a segundo plano a dimensão política, pois acredita que a concentração de poder econômico gera concentração de poder político, o que fomenta uma situação de não liberdade.

Analisando o neoliberalismo na América Latina, Ibarra (2011) considera-o como uma utopia que difundiu no Terceiro Mundo a promessa de que o jogo livre dos mercados fecharia a brecha do atraso por meio da abertura de fronteiras e da estabilização de preços e contas públicas. Além disso, o neoliberalismo erradicaria a pobreza com o desenvolvimento exportador e de investimento estrangeiro, bem como elevaria os padrões de vida com a difusão tecnológica e favoreceria a orientação mercantil das políticas públicas, de modo que, sendo as transações do governo transparentes, fossem antídotos contra a corrupção.

Em síntese, a utopia neoliberal exalta as virtudes abstratas dos mercados, dos prêmios aos mais aptos, da competitividade, da eficiência, das ganâncias, dos direitos de propriedade, e da liberdade de contratação. Critica, em contrapartida, a intervenção estatal e a própria política, taxando-as de perniciosas e ineficientes (IBARRA, 2011, p. 239).

<sup>19</sup>“Centros de pensamento em geral dedicados ao estudo do Estado, das políticas governamentais e do desenvolvimento econômico. Os *thinktanks* tinham um objetivo claro: aproximar as elites intelectuais e governamentais britânicas das visões de livre-mercado. Realizando publicações e eventos dirigidos para este público, os *thinktanks* ajudaram popularizar o neoliberalismo, inserindo suas ideias na mídia e na agenda dos políticos convidados para lançamentos de livros, almoços, seminários e conferências realizados” (PAES DE PAULA, 2005b, p. 37).

Ibarra (2011) denomina o neoliberalismo de “utopia”, pois apresenta uma série de consequências negativas e falácias, como a ampliação da brecha do atraso da África e da América Latina, a tentativa de isenção do fisco de obrigações, transferindo riscos do Estado às famílias, escassos avanços na correção de desigualdades e aumento da pobreza, que ocasionam problemas de outras ordens, a partir da concentração de poder econômico e político, uma dinâmica de emigração que conduz à precarização dos direitos laborais e o fracasso das privatizações, entre outras questões. Uma reflexão que parece preocupar Ibarra (2011) refere-se à relação do neoliberalismo com a democracia, pois a política teria apenas o papel limitado de compensar, no que fosse possível, os custos sociais das reformas neoliberais, por meio da alternância de poder proporcionada pela democracia. Logo, a democracia e a política seriam encurraladas pelo neoliberalismo, apresentando-se apenas como opções formais, mas não sendo a voz das maiorias nas decisões.

Diante dessa breve exposição, corroboramos os argumentos e as definições de Sánchez, Martínez e Rico (2006, p. 7), que consideram o neoliberalismo “não unicamente como modelo sócio-econômico, mas também como entrelaçado de discursos e práticas que produz efeitos sociais e identitários” e, ainda, que “requer sujeitos ativos, autorresponsáveis e 'empresários de si próprios' e os discursos e práticas psicológicos participam da elaboração de códigos morais que enfatizam esse ideal de autonomia responsável”, bem como o fazem muitas teorias da “Administração” e da “Administração Pública”. É pensando na relação poder-saber que esses saberes atravessam e na relação deles com o neoliberalismo enquanto tecnologia de governo que desenvolverei a seguir a apresentação do conjunto de teorias e práticas denominado “Nova Gestão Pública”.

### **3.2 Nova Gestão Pública**

Segundo Paes de Paula (2005b), o neoliberalismo conseguiu fornecer respostas em tempos de crise do mesmo modo que Keynes ofereceu alternativas na crise de 1929. Aos poucos, as ideias tornaram-se aceitáveis naquele período histórico e fizeram parte de uma nova agenda para o mundo do trabalho. No Reino Unido, Thatcher consolidou o declínio do sindicalismo, a desregulamentação da legislação trabalhista e a flexibilização dos direitos sociais.

Essas transformações se desenrolaram durante a década de 1980, entrelaçando-se à “nova cultura gerencial” que passou a dominar os Estados Unidos e a Europa. Emergiam então as esperadas soluções pós-fordistas para o mundo do trabalho, que desencadearam o enxugamento das empresas, o crescimento das pequenas unidades produtivas, a formatação de contratos flexíveis e *part-time* de trabalho. Paralelamente, também ocorreu a proliferação de *business schools* e a disseminação de “panacéias” gerenciais como a reengenharia, a administração da qualidade total e a administração participativa, entre outras (PAES DE PAULA, 2005b, p. 43).

Tais influências não se restringiram às empresas privadas, formando as bases de um novo modelo de gestão pública. No Reino Unido, para aumentar a eficiência administrativa do Estado, Thatcher reduziu o tamanho da máquina e seu custo. Para garantir transparência e clareza, foram instalados sistemas de informação gerencial computadorizados. Como tais medidas foram insuficientes para a reforma desejada, foi criado o programa *Next Steps*, que mudou as características da Administração Pública até então conhecida, conforme Quadro 4.

**Quadro 4 – Características da nova administração pública – modelo britânico**

<b>Características da nova administração pública – modelo britânico</b>
Descentralização do aparelho de Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólio dos ministérios
Privatizações das estatais
Terceirização dos serviços públicos
Regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado
Uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado

**Fonte:** Adaptado de Paes de Paula (2005b).

Nos Estados Unidos, Osborne e Gaebler argumentavam em seu livro *Reinventando o governo*, sobre a substituição de um modelo burocrático por um modelo gerencial, deslocando o gerencialismo do setor privado para o setor público (PAES DE PAULA, 2005b), conforme o Quadro 5.

**Quadro 5 – Princípios da nova administração pública – modelo estadunidense**

<b>Princípios da nova administração pública – modelo estadunidense</b>
Defesa de parcerias com a iniciativa privada para prestação de serviços públicos, pois esta não é uma tarefa governamental
Transferência de responsabilidades da burocracia para as comunidades
Introdução da competição no serviço público, com vistas à eficiência, melhora da qualidade, inovação e engajamento dos servidores
Governo orientado por missões ao invés de normas e regras, utilizando planejamento estratégico para garantir eficiência
Governo que financie resultados e não recursos, possibilitando a recompensa por bons resultados e a correção de problemas
Tratar os cidadãos como clientes de forma a atender suas necessidades e não as da burocracia
Governo empreendedor que gere receitas e não despesas
Governo preventivo, atuando de forma estratégica, ao invés de atuar como cura
Governo descentralizado que prime pela participação e trabalho em equipe ao invés da hierarquia
Governo orientado para o mercado

**Fonte:** Adaptado de Paes de Paula (2005b).

O gerencialismo foi um movimento encabeçado por “gurus” da Administração, que, ao criticarem a base da administração burocrática, como a formalidade, a impessoalidade e o burocrata profissional (SECCHI, 2009), passaram a defender a noção de organização pós-burocrática, que teria como essência as ideias de flexibilidade e participação. Baseava-se também, nas crenças do atrelamento do progresso social à produtividade econômica, da defesa do aumento de produtividade pelo uso de tecnologias de organização e informação sofisticadas, do ideário de uma força de trabalho disciplinada para aplicação dessas tecnologias, do *management* como tendo papel crucial no planejamento em vista da produtividade e do direito de administrar que os gerentes possuem (PAES DE PAULA, 2005b). Corroborando Paes de Paula (2005b), Secchi (2009) faz um síntese sobre a administração pública gerencial, ou nova gestão pública, independente do nome: é um modelo de gestão que se fundamenta nos valores de eficiência, eficácia e competitividade. Apesar de o gerencialismo ter despontado tanto no Reino Unido quanto nos Estados Unidos, vale ressaltar que neste último ainda houve um culto à excelência, o que contribuiu para o imaginário social do progresso baseado na iniciativa individual, recuperando o *American dream* como resposta ao avanço japonês (PAES DE PAULA, 2005b).

Todo este movimento do gerencialismo estava relacionado também a outros fatores, que se reforçam mutuamente, como o surgimento das Escolas de Administração, das empresas de consultoria, dos “gurus” empresariais e das mídias de negócios. Entre eles era comum a

valorização da cultura do *management*, que consistia em um conjunto de pressupostos compartilhados, como: crença numa sociedade de mercado livre, indivíduo como autoempresendedor, culto de signos emblemáticos (inovação, sucesso, excelência e gerentes heróis) e crença em tecnologias gerenciais para racionalizar atividades grupais (PAES DE PAULA, 2005b).

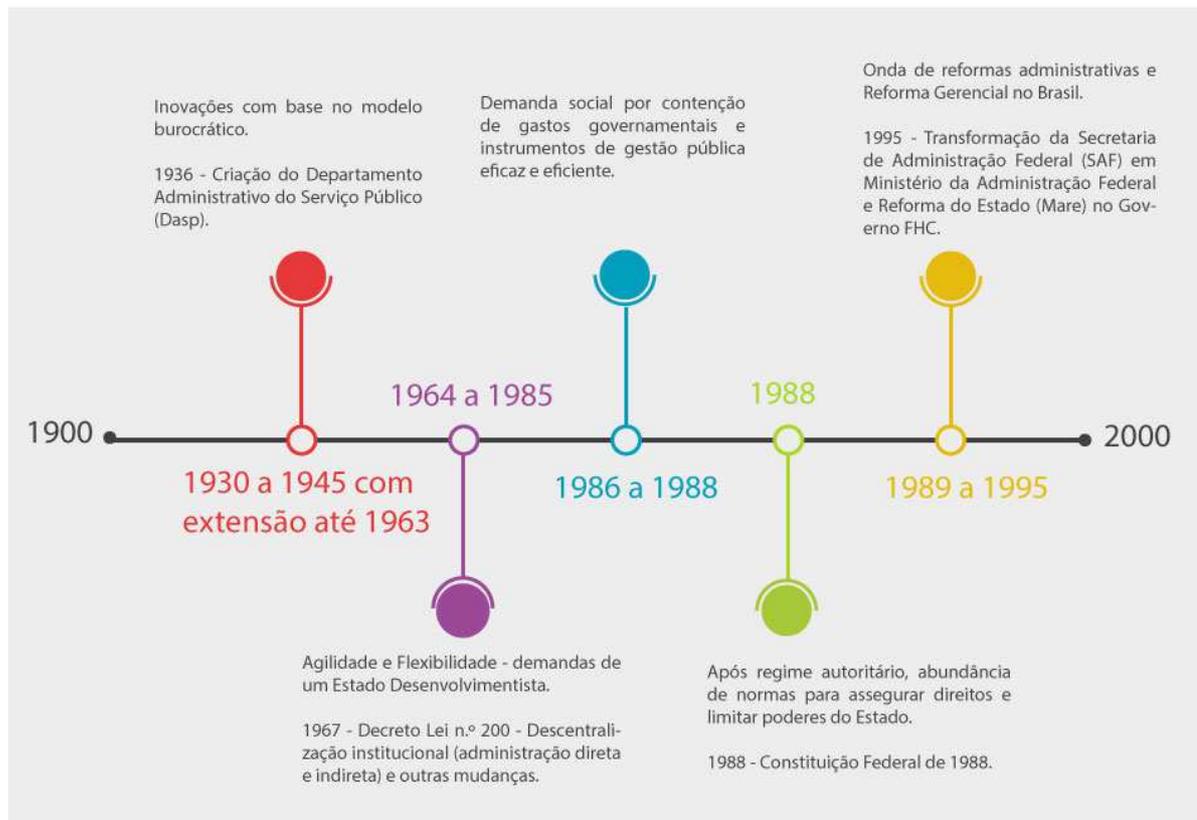
É interessante perceber como essas características, tanto do gerencialismo quanto da cultura do *management* e dos modelos britânico e estadunidense, coadunam com as premissas neoliberais que lhe foram contemporâneas e ganharam destaque na década de 1980. Apesar disso, houve uma defesa de que a Administração é essencialmente técnica, portanto, distinta da política, como supôs o *Institute for Government Research* (PAES DE PAULA, 2005b). Segundo Martins (1997, p. 63), o modelo de administração pública que se pauta na visão liberal “parece se colocar contra o Estado, bem como colocar a política contra a administração pública, tamanha sua crença fatalista na impossibilidade de os sistemas burocráticos tornarem-se instâncias capazes de promover a vontade política de uma maneira mais integrada e funcional”. Essa cisão entre administração e política, proporcionando “neutralidade” à nova administração pública, forneceu-lhe subsídios para ser assimilável em diversos países de diferentes orientações políticas e ideológicas (PAES DE PAULA, 2005b), incluindo o Brasil.

No Brasil, antes mesmo do movimento gerencialista e da nova gestão pública, já havia a importação de metodologias administrativas, tendência que ocorreu a partir dos anos de 1930 com o governo Vargas, e seu desenvolvimentismo, tanto no setor público quanto no privado. A institucionalização dessas metodologias deu-se pela criação das Escolas Superiores de Administração, em especial dos cursos da Fundação Getúlio Vargas, a partir dos anos de 1950. Em seguida, uma intensa e diversificada rede de agentes sociais (escolas, empresas de treinamento, empresas de consultoria, editoras, professores, consultores, instrutores etc.) foi criada e expandida, tendo claros interesses econômicos ligados estreitamente ao capital, que “a esta altura já imprimia ao País um acelerado processo de modernização calcado nos padrões dos países do Primeiro Mundo, mas com uma feição nitidamente periférica e dependente” (SERVA, 1992, p. 134).

Brulon, Obayon e Rosenberg (2012) argumentam que o Brasil passou por três modelos em reformas na administração pública –patrimonialista, burocrática e gerencial –, sem que nenhum deles tenha sido abandonado por completo. Como a ênfase desta pesquisa não é a

história da administração pública brasileira, ater-me-ei a questões pertinentes à reforma gerencial. Para que se possa melhor compreendê-la, Brulon, Obayon e Rosenberg (2012) propuseram uma divisão histórica em cinco períodos contendo pequenas reformas que deram base à administração gerencial, conforme Figura 1.

**Figura 1 - Linha do tempo das pequenas reformas**



**Fonte:** Elaborada pela autora, baseada em Brulon, Obayon e Rosenberg (2012).

A partir dessa linha do tempo, é possível perceber que as inovações com base no modelo burocrático iniciam junto com a República Nova, em 1930, momento marcado por importantes conquistas sociais, como voto secreto, direito de voto para as mulheres e leis trabalhistas (CAPOBIANGO *et al.*, 2013). Infere-se desse contexto o porquê da busca de fortalecimento da burocracia, com estatutos normativos e órgãos normativos e fiscalizadores (LIMA JÚNIOR, 1998) em detrimento da administração patrimonialista (característica das monarquias absolutas, nas quais o patrimônio público e o privado eram confundidos) (BRESSER-PEREIRA, 1996). Weber (1999) já argumentava, no início do século XX, sobre a autoridade racional-legal se configurar no modo capitalista de produção como defesa às autoridades tradicional e carismática, ambas características do período feudal e absolutista, por meio de um sistema racional de regras e normas. Segundo Lima Júnior (1998), a criação e

a normatização do tripé material-pessoas-recursos financeiros na era Vargas é que efetivamente criaram a administração pública brasileira, sob a orientação de padronização, prescrição e controle, isto é, da administração burocrática.

Para Bresser-Pereira (1996), os defeitos da administração burocrática, como lentidão, alto custo, baixa qualidade e autorreferência, não eram tão graves quando o Estado era pequeno e tinha por função apenas garantir a propriedade e os contratos pelos ministérios da Justiça, da Defesa, da Fazenda e das Relações Exteriores. Portanto, com o crescimento do Estado, em termos de funções tanto sociais (educação, saúde, previdência, cultura, assistência social e pesquisa científica) quanto econômicas (regulação da economia, estabilidade da moeda e do sistema financeiro, provisão de serviços e infraestrutura), o problema da falta de eficiência passou a ter lugar de destaque. Somando isso à crise mundial nos anos de 1970 e à crescente aderência que tiveram as ideias da administração pública gerencial desenvolvidas no Reino Unido e nos Estados Unidos, Bresser-Pereira (1996) acredita que foram-se delineando os contornos na nova administração pública também no Brasil.

Lima Júnior (1998) considera que o segundo período que se destacou em termos de reformas administrativas no Brasil começou após o início da ditadura militar, em 1964, tendo como acontecimento marcante a publicação do Decreto-Lei 200/1967, que norteou a reforma que seguiria. Os princípios fundamentais expressos no decreto-lei eram: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. Eles buscavam consolidar o modelo chamado “administração para o desenvolvimento”. Segundo Bresser-Pereira (1996), tal decreto configurou-se como uma tentativa de superar a rigidez burocrática da administração direta, pois dava ênfase à descentralização, com a criação da administração indireta. Contudo, o autor considera que a reforma proposta no decreto ficou pela metade e fracassou, já que permitiu a contratação sem concurso público, o que seria uma sobrevivência de práticas patrimonialistas. Além disso, o núcleo estratégico do Estado teria sido enfraquecido por não ter se preocupado com a formação de administradores públicos de alto nível e concursados. Dessa forma, já entre 1979 e 1982 houve mudanças orientadas para a desburocratização e a desestatização, com vistas a enfrentar os problemas pelos quais a administração federal passava, entre eles a não profissionalização do servidor público (LIMA JÚNIOR, 1998).

A partir de 1986, o País viveu um momento de transição democrática, o que também influenciou as reformas administrativas. Para Paes de Paula (2005a), tanto a crise do nacional-desenvolvimentismo quanto às críticas ao patrimonialismo e ao autoritarismo do Estado brasileiro estimularam o debate da reforma gerencial do Estado. Algumas ações que visavam modernizar e reformar a administração federal foram: criação da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), transformação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP) em instrumento de planejamento de alto nível hierárquico e criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para formar, aperfeiçoar e profissionalizar os servidores e extinção de oito estatais e de 37 órgãos que se tornaram supérfluos ou perderam funções. Além disso, foi incluída nas Disposições Transitórias da Constituição Federal de 1988 a necessidade de uma reforma administrativa (LIMA JÚNIOR, 1998).

Brulon, Obayon e Rosenberg (2012) chamam a atenção para uma onda de reformas que se seguiu após a publicação da Constituição de 1988. Em uma busca rápida na base de dados da *Revista de Administração Pública*, periódico da Fundação Getúlio Vargas existente desde 1967, listei no Quadro 6 alguns assuntos pesquisados do final da década de 1980 a meados da década de 1990.

Observando o Quadro 6, é possível perceber a constante presença nos títulos dos artigos de uma preocupação com reformas voltadas para melhorar a administração pública a partir do discurso do movimento gerencialista, como “cliente”, “modernizar”, “autonomia de gestão”, “concorrência”, “novas formas de gestão”, “pós-fordista”, “microinformatização”, “solução”, “mérito”, “heróis”, “empreendedor”, “sistemas de informação” e “filosofia da qualidade”. Mas essa preocupação não era só acadêmica.

**Quadro 6 – Assuntos pesquisados do final da década de 1980 a meados da década de 1990**

<b>ANO</b>	<b>AUTOR(ES)</b>	<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>
1984	Rossi Augusta Alves Corrêa	A imagem do cliente e do servidor público: perspectivas para melhorá-la
1986	José Martins da Silva	Notas sobre a relevância da elaboração de um novo texto constitucional para a efetividade da democracia no Brasil
1987	Reginaldo Souza Santos	Interesse público e interesse privado
1987	Paulo Roberto Motta	Modernização administrativa: propostas alternativas para o estado latino-americano
1988	Ruy de Alencar Matos	Para que modernizar a organização pública?

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO DO ARTIGO
1988	João Benjamin da Cruz Júnior	Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente
1990	Marcos Guedes Veneu	Representações do funcionário público
1993	José Paulo ZeetanoChahad	Recursos humanos e gastos com pessoal no setor público brasileiro: recomendações de políticas
1994	Pedro Lincon Mattos	Racionalização administrativa versus concepções patrimonialistas no provimento de pessoal no serviço federal: o Ministério da Educação e Cultura entre 1960 e 1985
1994	Carlos Eduardo de Souza e Silva	Autonomia de gestão e concorrência: em busca de novas formas de gestão do setor público em um contexto pós-fordista
1994	Henrique M. R. de Freitas Joio Luiz Becker Candido Fonseca da Silva	Microinformatização e caos organizacional: uma solução
1996	Luiz Carlos Bresser Pereira	Da administração pública burocrática à gerencial <sup>20</sup>
1996	IstvanKarolyKasznar	Identificação das diversas atividades desempenhadas por administradores públicos profissionais na gerência dos sistemas de mérito
1996	Pedro Paulo Carbone	Os heróis do setor público: a teia cultural engolindo o empreendedor
1997	Marlei Pozzebon Henrique M. R. de Freitas	Por um conjunto de princípios que possibilitem a construção de novos modelos de sistemas de informação
1997	Ricardo Corrêa Gomes	Análise exploratória da perspectiva de implantação da filosofia da qualidade na administração pública

Fonte: Elaborado pela autora

No governo FHC, Bresser- Pereira foi indicado para dirigir o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Como tinha interesse pela experiência gerencialista, viajou ao Reino Unido no intuito de subsidiar suas ideias para a elaboração de um “Plano Diretor da Reforma do Estado” (PAES DE PAULA, 2005a). Apesar de Bresser-Pereira (1996) diferenciar o que seria uma proposta de reforma neoliberal (retirada do Estado da Economia) de uma reforma social democrática (aumenta a governança do Estado), quando se trata da dimensão administrativa ambas partem dos pressupostos gerencialistas explicitados anteriormente, principalmente da adaptação de práticas de gestão privadas ao setor público.

Para Bresser-Pereira (1996), a transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial seria gradativa e dependente das demandas dos diferentes setores, como os estratégicos demandando mais segurança e efetividade (burocrática-gerencial), enquanto setores das empresas estatais demandariam ações orientadas para a

<sup>20</sup>Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina, organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (Brasília, maio de 1996). **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, janeiro-abril 1996. Foi incluído pela sua relevância no campo.

eficiência no atendimento dos cidadãos-clientes (gerencial). Assim, algumas características/ações seriam preservadas e aperfeiçoadas, como, exigência de concurso ou processo seletivo público, sistema universal de remuneração, estruturação de carreiras e sistema de treinamentos, enquanto outras deveriam se tornar mais flexíveis, como recompensa por mérito desvinculado de tempo de serviço, de forma a não limitarem a gestão do administrador.

De forma geral, existem três dimensões abarcadas na reforma proposta: institucional-legal, cultural e gestão. A primeira refere-se à criação ou modificação da Constituição, de leis e de regulamentos. A segunda trata-se da tentativa de acabar com as práticas patrimonialistas que, além de condenação moral, precisam ser punidas. A terceira relaciona-se às práticas preconizadas pelo movimento gerencialista, com vistas à diminuição do custo do serviço público nas situações em que o controle e a qualidade fossem mais proveitosos (BRESSER-PEREIRA, 1996). Segundo Paes de Paula (2005a, p. 38), para atingir os objetivos propostos no novo modelo de gestão, dever-se-ia “ênfaticamente a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado”. Contudo, a autora vê com ressalvas essa proposta, por ela não incorporar uma dimensão sociopolítica, que seria a participação dos cidadãos nos processos decisórios, e por partilhar da ideia de que o esquematismo gerencialista “dificulta o tratamento da relação entre os aspectos técnicos e políticos da gestão” (PAES DE PAULA, 2005a).

Toda essa discussão ilustra uma estreita relação entre o saber científico, que busca legitimar o neoliberalismo como regime de verdade de uma época por meio do discurso da administração gerencial, configurando uma relação poder-saber, e o discurso da administração gerencial, que também consiste nas práticas defendidas no governo FHC que consubstanciaram uma ampla reforma gerencial, por sua vez, legitimada pelo Direito, com a inclusão do princípio da eficiência (Emenda 19/1998) na Constituição Federal de 1988. Considero que tal contexto caracteriza as condições de emergência do GRUPO na LEGO e são fundamentais para a compreensão das relações de poder-resistência engendradas, história que será contada no próximo capítulo.

Em verdade temos medo.  
 Nascemos escuro.  
 As existências são poucas:  
 Carteiro, ditador, soldado.  
 Nosso destino, incompleto.

E fomos educados para o medo.  
 Cheiramos flores de medo.  
 Vestimos panos de medo.  
 De medo, vermelhos rios  
 vadeamos.

Somos apenas uns homens  
 e a natureza traiu-nos.  
 Há as árvores, as fábricas,  
 Doenças galopantes, fomes.

Refugiamo-nos no amor,  
 este célebre sentimento,  
 e o amor faltou: chovia,  
 ventava, fazia frio em São Paulo.

Fazia frio em São Paulo...  
 Nevava.  
 O medo, com sua capa,  
 nos dissimula e nos berça.

Fiquei com medo de ti,  
 meu companheiro moreno,  
 De nós, de vós: e de tudo.  
 Estou com medo da honra.

Assim nos criam burgueses,  
 Nosso caminho: traçado.  
 Por que morrer em conjunto?  
 E se todos nós vivêssemos?

Vem, harmonia do medo,  
 vem, ó terror das estradas,  
 susto na noite, receio  
 de águas poluídas. Muletas

do homem só. Ajudai-nos,  
 lentos poderes do láudano.  
 Até a canção medrosa  
 se parte, se transe e cala-se.

Faremos casas de medo,  
 duros tijolos de medo,  
 medrosos caules, repuxos,

ruas só de medo e calma.

E com asas de prudência,  
com resplendores covardes,  
atingiremos o cimo  
de nossa cauta subida.

O medo, com sua física,  
tanto produz: carcereiros,  
edifícios, escritores,  
este poema; outras vidas.

Tenhamos o maior pavor,  
Os mais velhos compreendem.  
O medo cristalizou-os.  
Estátuas sábias, adeus.

Adeus: vamos para a frente,  
recuando de olhos acesos.  
Nossos filhos tão felizes...  
Fiéis herdeiros do medo,

eles povoam a cidade.  
Depois da cidade, o mundo.  
Depois do mundo, as estrelas,  
dançando o baile do medo.

(O Medo – Carlos Drummond de Andrade)

#### 4 O GRUPO: DA RESISTÊNCIA COMBATIVA À NORMALIZADA

Neste capítulo, apresentarei o aparecimento do GRUPO na LEGO, buscando iniciar a narrativa de uma história a partir das entrevistas e de dados secundários, ao mesmo tempo em que discutirei teoricamente algumas das noções sobre poder que me guiam nesta pesquisa. Ressalto que não é incomum (SOUZA *et al.*, 2006; DÍAZ, 2012, DREYFUS; RABINOW, 2013) a divisão dos estudos de Foucault em três fases distintas—Arqueologia, Genealogia e Ética— que refletiriam as preocupações do autor, respectivamente, com o saber, o poder e o cuidado de si. Entretanto, também existem aqueles que julgam quase como uma afronta ao próprio autor tal procedimento de classificação e sistematização, pois as ideias de Foucault não seriam sistematizáveis (PEREIRA, 2014). Seria a descontinuidade histórica *per se* em sua obra. Mesmo com a ressalva, acredito que alguns delineamentos auxiliam na construção do *corpus* de pesquisa quando se necessita de um recorte. Por isso, localizo minhas preocupações próximas da fase genealógica de Foucault.

Para aliar discurso e poder, utilizarei a noção de discurso como prática social de Fairclough (2001; 2003; 2012), conforme apontado na seção que explicitou os aspectos ontoepistêmicos e metodológicos nesta pesquisa. Nesse entendimento, o GRUPO é um discurso, pois é um modo de ação sobre as pessoas e sobre o mundo e também um modo de representação. Sendo um discurso, possui três dimensões: texto, prática discursiva e prática social (FAIRCLOUGH, 2001). Os participantes do GRUPO utilizam diversas práticas discursivas em suas comunicações, as quais consistem na produção, distribuição e consumo de textos. Textos são a unidade mínima da análise de discurso. No GRUPO, são os diversos e-mails trocados, aliados ao contexto; ou seja, interessa saber quem produziu, de onde fala, para quem fala, se o consumo é coletivo ou individual e se a distribuição é restrita ou ampla, entre outros elementos contextuais. Mas essas práticas discursivas nunca estão isoladas; elas sempre se referem a outras, o que caracteriza a importância da intertextualidade. Essa articulação entre as práticas discursivas constituem uma prática social que contempla exemplos do que as pessoas fazem e dizem com certa regularidade e que, por buscar transformação nas relações de poder, pode ser compreendida como prática de resistência (FAIRCLOUGH, 2001). Feitos esses esclarecimentos iniciais, começarei a história!

Ao final da década de 1990, atendendo à aclamada reforma do Estado, nela é incluída a demanda por eficiência e modernização, os gestores da LEGO partiram para a ação. O que se

entendia como resposta para os problemas apontados era a informatização. Entretanto, desde o início da instalação de computadores o sistema de e-mails funcionava de forma rudimentar. A Figura 2 ilustra a nascente comercialização da internet no Brasil em 1994:

**Figura 2 – Início da comercialização da internet no Brasil**



**Fonte:** Arruda (2011).

A complexificação e a profissionalização do sistema utilizado na organização aconteceram em meados de 1990, quando, em parceria com uma universidade federal – até então a internet estava sendo desenvolvida de forma restrita nas instituições de pesquisa e universidades –, a LEGO informatizou suas atividades e proveu maior acesso à internet aos trabalhadores para a consecução de suas atividades.

Para que tal mudança fosse incorporada no cotidiano dos trabalhadores, foram criadas diversas listas de discussão, no intuito de incentivar o uso dos e-mails. É possível perceber a luta entre dois grandes discursos no cotidiano dessa época: a ineficiência burocrática, que trazia consigo a figura do funcionário público que se perde em meio a tanta papelada e cafezinhos, e a informatização como promessa de celeridade, profissionalização e eficiência. Estudando a década de 1980, Veneu (1990) considerou a existência de uma representação-matriz do funcionário público que remetia a canções populares<sup>21</sup> de 1952 e que ainda se fazia

<sup>21</sup>Canção “Maria Candelária”, de Klecius Caldas e Armando Cavalcanti: “Maria Candelária/ é alta funcionária,/ saltou de paraquedas,/ caiu na letra O/ Ó-Ó-Ó-Ó/ A uma, vai ao dentista,/ às duas, vai ao café,/ às três, vai à

presente no momento analisado. Ele a caracterizou a partir de dois personagens: a alta funcionária, que ascende por meio de relações pessoais e apadrinhamentos, e o funcionário de pequeno escalão, que resume suas atividades diárias em tomar cafezinho e ler jornal. Ambos, apesar da diferença hierárquica, teriam em comum o fato de pretenderem ganhar dinheiro sem trabalhar. Veneu (1990) salienta que tal representação estava mais ligada aos funcionários da administração direta, principalmente pela questão da burocratização e das nomeações arbitrárias, cuja necessidade de retribuição ocasionava uma relação de clientela. A contraposição a essa matriz vinha daqueles funcionários da administração indireta (autarquias, fundações e sociedades de economia mista, como o Banco do Brasil), por terem condições de trabalho e valores mais próximos aos do mercado, como eficiência, desempenho e mérito, e daqueles que prestavam serviços fundamentais à população (por isso a mudança de funcionário público para servidor público), como os da saúde e da educação, por advogarem certa vocação como missão social por aceitarem salários mais baixos e péssimas condições de trabalho (VENEU, 1990).

Para Foucault (2010; 2014b), os efeitos da luta entre esses discursos são efeitos das relações de poder. São eles que pautam a constituição de um regime de verdade para o período histórico, que se sustenta no saber – neste caso, a ênfase no saber administrativo e jurídico. Foucault (2010; 2014b) deixa claro que tem sério interesse por esses efeitos de verdade. Dessa forma, traça a relação entre verdade e poder. Assinala cinco características importantes sobre o estatuto da verdade:

[...] a "verdade" é centrada na forma do discurso científico e nas instituições que o produzem; está submetida a uma constante incitação econômica e política (necessidade de verdade tanto para a produção econômica, quanto para o poder político); é objeto, de várias formas, de uma imensa difusão e de um imenso consumo (circula nos aparelhos de educação ou de informação, cuja extensão no corpo social é relativamente grande, não obstante algumas limitações rigorosas); é produzida e transmitida sob o controle, não exclusivo, mas dominante, de alguns grandes aparelhos políticos ou econômicos (universidade, exército, escritura, meios de comunicação); enfim, é objeto de debate político e de confronto social (as lutas "ideológicas") (FOUCAULT, 2014b, p. 52).

Como ele buscava a constituição dos discursos<sup>22</sup>, dos saberes e dos domínios de objetos sem remetê-los a um sujeito constituinte, precisava compreender a rede de acontecimentos

---

modista,/ às quatro assina o ponto/ e dá no pé/ Começa ao meio dia,/ coitada da Maria,/ trabalha,trabalha,/trabalha de fazer dó/ Ó-Ó-Ó-Ó/ que grande vigarista que ela é!" (VENEU, 1990, p.7).

<sup>22</sup>Para Foucault (2010), o discurso é uma série de acontecimentos por vezes denominados como "acontecimentos discursivos". Mantém relações com acontecimentos de naturezas diversas (econômico, político, familiar etc.) e

históricos e o que os ligavam. Mas não pretendia tal empreendimento a partir das lógicas que existiam até então, como a dialética (lógica da contradição) e a semiótica (estrutura da comunicação). Foucault (2014b) esclarece que enquanto a dialética evita a realidade aleatória reduzindo tudo ao parâmetro de Hegel a semiótica reduz suas análises à forma da linguagem e do diálogo. Foucault (2010) não busca o sentido do discurso, mas a função que desempenhou aquilo que foi dito em determinado contexto. Assim, sugere a lógica bélica, das estratégias e táticas, ao invés de relações de sentido e contradições para se analisar essa rede de acontecimentos: as relações de poder (FOUCAULT, 2014b).

Retomando algumas premissas epistemológicas, é necessário também considerar os sistemas de poder aos quais o sujeito do conhecimento está investido e perceber como esse sujeito, os objetos e as modalidades de conhecimento são efeitos dessa relação poder-saber e de suas transformações históricas (FOUCAULT, 2013b). Portanto, “[...] não é a atividade do sujeito de conhecimento que produziria um saber, útil ou arredo ao poder, mas o poder-saber, os processos e as lutas que o atravessam e que o constituem, que determinam as formas e os campos possíveis do conhecimento” (FOUCAULT, 2013b, p. 30).

Vale salientar que o poder não se reduz ao saber, entretanto aquele dá lugar a este. A partir de uma realidade referenciada, são criados conceitos, técnicas e discursos científicos. Tais produções de saber agem de volta, reconduzindo e/ou reforçando os efeitos de poder (FOUCAULT, 2013b). Analisando essa proposição da internalidade entre poder e saber, Dreyfus e Rabinow (2013) acreditam que não houve muita resistência à ideia do filósofo francês de um poder produtivo. Entretanto, consideram que essas conexões internas não são tão claras e se situam no âmbito do questionamento da natureza objetiva do fazer do pesquisador. Destarte, a interpretação de poder e saber de Foucault não considera o binômio objetivo-subjetivo relativo ao saber. A preocupação está nos efeitos; ou seja, em perceber a transformação de regimes de poder e verdade na história (DREYFUS; RABINOW, 2013).

Portanto, a criação das listas de discussão na LEGO, como a lista de anúncios e a lista de assuntos relativos aos trabalhadores – esta conhecida como GRUPO –, deve ser entendida a partir das suas condições de emergência, entremeando o saber científico da Administração (planejamento e gestão), da Administração Pública (gerencialismo) e do Direito (reforma do

---

possui funções estratégicas dentro um sistema de poder. Assim, o poder não é origem do discurso; simplesmente opera através dele.

Estado e inclusão do princípio da eficiência na Constituição Federal) e os efeitos dessa relação poder-saber – como a existência da representação-matriz dos funcionários públicos e da demanda por modernização pela informática como regimes de verdade – com a incitação econômica advinda do discurso neoliberal na década de 1990 e a participação da mídia e de instituições de ensino, como escolas de Administração que importaram suas metodologias e valores dos Estados Unidos (SERVA, 1992). As mudanças históricas que relataremos daqui em diante enfatizam os acontecimentos, discursivos e não discursivos, que marcaram singularidades, na busca de um empreendimento genealógico, cujos princípios são a descontinuidade (não há sentido oculto no discurso; o discurso será entendido como práticas que se cruzam), a especificidade (a natureza das coisas não cria interpretações; portanto, essa é minha versão da história) e a exterioridade (a busca pelo aparecimento do discurso e suas condições externas) (DÍAZ, 2012).

Se o GRUPO tinha uma lista de assuntos diversos de interesse dos trabalhadores, como delimitar o que é de interesse deles? Reivindicações de pautas trabalhistas? Denúncia de assédio moral na organização? Discussões sobre visões político-filosóficas? Talvez a melhor pergunta fosse: Quem é esse trabalhador que pretende participar de discussões no GRUPO?

Ao formular a questão “Quem é esse trabalhador?”, ressalto algumas teorizações de Foucault (2014b) para a compreensão das relações de poder que atravessam o sujeito. Primeiro, que o poder é algo que se exerce, estando no domínio da ação. Contra a abordagem negativa do poder, Díaz (2012) afirma que se o poder fosse somente repressivo não seria obedecido. Apesar de ter dado ênfase aos procedimentos de exclusão no livro *A ordem do discurso*, essa foi a noção mesma que o autor critica em suas obras posteriores, como em *Vigiar e Punir* e na coletânea de textos *Ditos & Escritos IV – Estratégia, Poder-Saber*. Para Foucault (2013b), a concepção negativa do poder está ligada a uma abordagem jurídica-discursiva, de uma lei que diz não. “Tudo o que ele pode fazer é proibir, e tudo o que pode exigir é obediência. O poder, enfim, seria repressão; a repressão é a imposição da lei; a lei demanda submissão” (DREYFUS; RABINOW, 2013, p. 172). À época dos reis soberanos e do poder relacionado à lei que proíbe não era incomum localizar o poder no centro, na figura do rei e daqueles que detêm o poder (FOUCAULT, 2014b). 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 (2014b) 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 indivíduo, na conduta de gestos, atitudes, trabalho, rotinas e discursos. Portanto, o poder não é nem uma propriedade nem um direito que consagra o possuidor, como pregava a teoria jurídica clássica. E, também, não é da ordem da repressão, do poder que serve à manutenção de relações de produção para a dominação de uma classe sobre a outra, como desenvolveu o marxismo. Ambas as abordagens, teoria jurídica e marxismo, secundarizam o poder em relação à economia (FOUCAULT, 2014b).

Segundo Foucault (2014b), a mecânica do poder, ao invés de ser analisada por meio de instrumentos econômicos, pode ser compreendida a partir da lógica da guerra por se tratar de uma relação de forças. Mesmo que tal guerra seja silenciosa, na paz civil ainda se escreve a história da guerra (FOUCAULT, 2014b). O que se percebe é que as relações de poder não obedecem apenas à forma repressiva, são relações de múltiplas formas, que também se intrincam em outras relações de natureza diversa, como relações de produção, de aliança, de família e de sexualidade (DÍAZ, 2012). Podemos exemplificar tal noção a partir de um exemplo que o próprio Foucault (2014b) nos fornece em referência ao corpo. Este estaria imerso numa luta entre pais e filhos. Se existe uma revolta do corpo sexual, com a masturbação infantil, há também uma resposta do poder a partir da exploração econômica da erotização que incorpora essa revolta, mas com características de conduta mais do que de repressão: “Fique nu... mas seja magro, bonito, bronzado!” (FOUCAULT, 2014b, p. 236). Neste caso, não existe apenas o âmbito econômico, mas há o entrecruzamento com a relação familiar entre pai e filho permeada pela sexualidade, numa relação de forças que vai da dominação (controle da masturbação) à resistência (intensificação dos desejos pelo próprio corpo) e volta-se à dominação (controle da conduta pela publicidade e exploração econômica, entre outras formas) perante o controle imposto no corpo do indivíduo. Portanto, é possível observar como a dominação opera, suas estratégias, suas resistências e seus locais de poder, constantemente transformados (DÍAZ, 2012).

Preocupado com a manutenção dos excessos de poder, mesmo com a solução de problemas econômicos, Foucault (2010) procurou por respostas que o marxismo não abrangeu em seu corpo teórico. Foucault (2010) reconhece que o século XIX tinha, no âmbito econômico, os seus problemas significativos, como miséria, exploração econômica e formação da riqueza; enfim, o capital. Entretanto, o filósofo francês justifica sua preocupação maior com o poder e menor com a miséria, pois percebeu duas heranças do século XX como lacunas a serem estudadas e compreendidas: o fascismo (capitalista) e o stalinismo (socialista).

Ensina Foucault (2010):

Os campos de concentração, que foram conhecidos em todos esses países [ocidentais], foram para o século XX o que as famosas vilas operárias, o que os famosos pardieiros operários, o que a famosa mortalidade operária foram para os contemporâneos de Marx. Ora, nada nos instrumentos conceituais, teóricos que tínhamos em mente nos permitia captar bem o problema do poder, já que o século XIX, que nos legara esses instrumentos, só percebeu esse problema através dos esquemas econômicos. O século XIX nos prometera que no dia em que os problemas econômicos se resolvessem todos os efeitos de poder suplementar excessivo estariam resolvidos. O século XX descobriu o contrário: podem-se resolver todos os problemas econômicos que se quiser, os excessos de poder permanecem (FOUCAULT, 2010, p. 225).

Por mais que Foucault (2010) cite o fascismo e o stalinismo como justificativas de seu interesse pelo poder, deixa claro que não liga poder somente ao Estado. Ele abandona essa noção do poder soberano, essa concepção jurídica, para observar as relações de poder cotidianas, que são a base do poder do Estado, como as relações entre homem e mulher, entre quem sabe e quem não sabe, entre pais e crianças (FOUCAULT, 2010). Acrescento nesse rol a relação entre trabalhador assalariado e gerente, entre acionista e gerente, entre mandatários de cargos eletivos e servidores públicos, dentre diversas outras relações hierárquicas existentes na nossa sociedade. Para Foucault (2010), mesmo depois da revolução, as relações de poder cotidianas permaneceram na União Soviética. Ele acredita, pois, que só mudaremos a sociedade, se mudarmos essas relações de base.

Foucault (2013b) defende a tese do poder positivo: que induz à produção de verdades, as quais tem efeitos de poder que nos unem (FOUCAULT, 2010), “que produz coisas, induz prazer, forma saber, produz discursos” (DÍAZ, 2012, p. 95). Enfim, o poder que produz o próprio homem (SOUZA *et al.*, 2006), atravessado por forças de naturezas diversas. Se assim o é, conseguiremos entender quem é o trabalhador que participa do GRUPO na década de 1990 identificando o jogo bélico entre essas forças e as relações de poder engendradas, com foco no poder disciplinar. Um trabalhador fragmentado, cujas características não são coesas, que vive no limiar entre o medo e a resistência, a combatividade e o sucesso profissional, na inconstância entre resistir, ser normalizado e resistir de outra forma novamente.

Para entender a emergência do poder disciplinar e a sua racionalidade, devemos traçar as racionalidades que caracterizaram o pensamento político das antigas teorias de poder e saber. A primeira delas refere-se à preocupação que o pensamento político destinava ao bem-estar

dos cidadãos e a uma vida justa e boa. A versão cristã de Santo Tomás, por exemplo, aliava o mundo imperfeito ao mundo divino. A ligação entre os dois mundos se daria a partir da arte de conduzir os homens a uma vida boa à imagem e semelhança do governo de Deus sobre a natureza. Isso significa conferir à política um papel de servidão em relação a um objetivo superior (DREYFUS; RABINOW, 2013).

A segunda delas já não considera a metafísica, mas sim o saber prático e técnico, nem possui objetivos além daqueles necessários ao aumento do poder do príncipe. É uma racionalidade política ligada ao Renascimento e a Maquiavel, cuja preocupação era aconselhar o príncipe sobre como manter seu Estado, não sendo objetivos, por exemplo, a liberdade ou a virtude dos cidadãos nem sua vida boa e justa (DREYFUS; RABINOW, 2013).

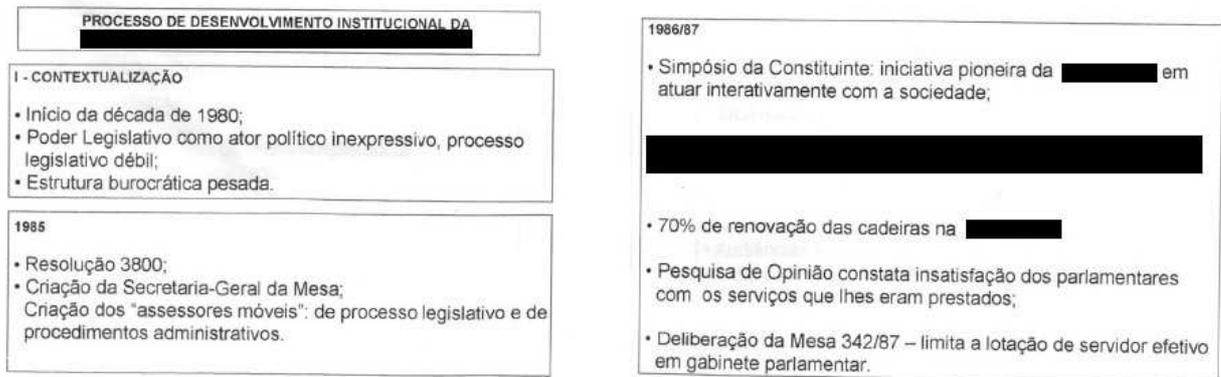
A terceira racionalidade baseia-se nos autores, não renomados, de manuais de polícia e em técnicos da época que teriam formulado políticas para aplicação efetiva. Isso representou uma mudança na filosofia política, pois o Estado teria um fim em si mesmo, não mais ligado a uma ordem ética do pensamento tradicional (leis da natureza) nem à vida do príncipe (lei dos homens). A ideia principal era manter os corpos dos súditos sob uma disciplina, e para isso elaboravam técnicas de ordenação e disciplinarização contidas nos manuais. Era necessário um saber administrativo que se voltasse à compreensão do próprio Estado, e não das leis. História, geografia, clima e demografia eram usados, concomitante a outros métodos de investigação, para se verificar forças e fraquezas do Estado, a fim de capacitá-lo a operar eficientemente no sentido de se sustentar perante os outros Estados que jogavam o mesmo jogo político. É dessa maneira que ocorre a transformação da política em biopoder, pois o Estado se coloca no direito de controlar a população para seu próprio proveito (DREYFUS; RABINOW, 2013).

Para Foucault (2010), o poder é multiforme e possui diversos modos de operação. Entretanto, identifica na tecnologia política do biopoder – emergente no século XVII, mas que ainda caracteriza a nossa situação atual – dois deles: a biopolítica e as disciplinas. Enquanto a biopolítica tem foco na espécie, as disciplinas centram-se no corpo como um objeto a ser manipulado. Apesar da diferença de nível de atuação, ambos mantêm preocupações advindas do período citado, como o cuidado com a vida e o crescimento das populações (DREYFUS; RABINOW, 2013). Em virtude de nosso problema, a ênfase nesta pesquisa recairá sobre o poder disciplinar.

O principal objetivo do poder disciplinar é tornar o corpo dócil e produtivo; é analisá-lo para manipulá-lo e treiná-lo (FOUCAULT, 2013b). 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). Díaz (2012) argumenta que em uma sociedade regida por leis elas devem ser obedecidas, mas em uma sociedade reticulada por normas, característica da sociedade que se torna disciplinada, a normalidade é determinada por instituição, mesmo existindo leis. 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). Na LEGO, por exemplo, existe um conjunto próprio de disciplinas para se definir um bom trabalhador. Uma maneira de perceber parte delas consiste em observar o GRUPO. Para Foucault (2013b), as coerções sobre o corpo envolvem gestos e comportamento. Entendendo o GRUPO como um modo de ação, é possível identificá-los em uma série de regularidades e rupturas nas práticas discursivas. À medida que eram produzidos discursos sobre o GRUPO, esses discursos tinham funções de identificação (Quem eram os trabalhadores que participavam do grupo? Eram os marajás? Os profissionais especializados que passaram em concurso difícil? Aqueles que adoram reclamar de tudo? Ou aqueles que são loucos?), de representação (Quais sistemas de conhecimento e de crenças eram representados? O que se estava pleiteando? Em que visões de mundo estavam ancoradas as demandas dos trabalhadores?) e de ação (quais ações eram engendradas a partir das trocas de e-mails e da produção de sentido do GRUPO? Havia um interesse em participar do GRUPO? De que forma? Existem restrições ou coerções?) (FAIRCLOUGH, 2003).

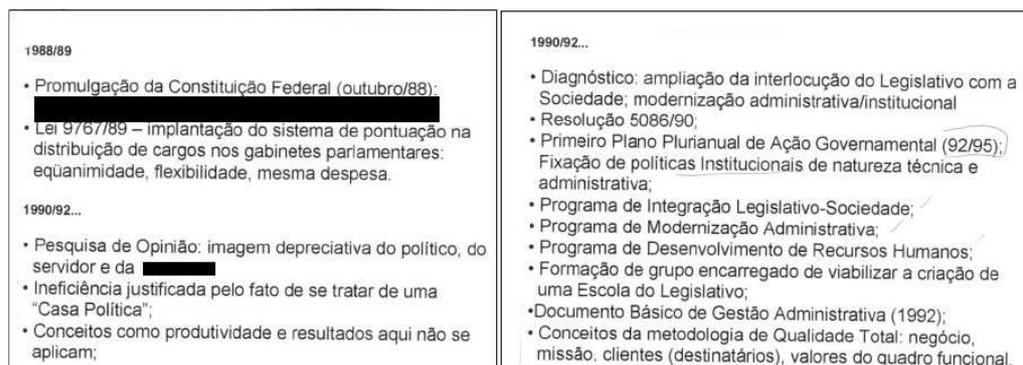
Para contextualizar, em termos de direção, a LEGO possui duas instâncias: política (gabinetes) e administrativa (secretaria). Na primeira, existem os mandatários de cargos eletivos – aqui denominados “políticos” –, que nomeiam livremente, sem necessidade de concurso, os trabalhadores do quadro de recrutamento amplo (RA). Na última, há trabalhadores do quadro permanente (efetivos), dentre os quais são escolhidos os diretores e os gerentes (recrutamento limitado). Essa separação entre área política e área técnica apareceu no final da década de 1980, sustentada pelo discurso oficial de que a sociedade tinha uma imagem depreciativa do político, do funcionário público e da LEGO, além de os políticos não estarem satisfeitos com os serviços que lhe eram prestados, e de que tal ineficiência era justificada pelo fato de se tratar de uma “Casa Política”.

**Figura 3 – Insatisfação com serviços prestados**



Fonte: Arquivo pessoal.

**Figura 4 – Casa política versus eficiência**



Fonte: Arquivo pessoal.

É interessante perceber a interdiscursividade, que consiste na constituição de um discurso a partir da combinação de elementos de outras ordens do discurso, não se recorrendo explicitamente a outros textos (FAIRCLOUGH, 2001), entre esse discurso organizacional da ineficiência dos funcionários públicos e alguns discursos veiculados na mídia naquela época, como a caça aos marajás. A Figura 5 e a Figura 6 contêm trechos de uma reportagem veiculada na revista *Veja* no dia 23 de março de 1988, com o título “A guerra ao turbante”.

**Figura 5 – Discurso de Caça aos Marajás - Parte 1**

**Reportagens**

23 de março de 1988

## A guerra ao turbante

**No seu papel de caçador de marajás, o alagoano Fernando Collor de Mello torna-se um dos governadores mais populares do país**

É difícil encontrar-se um brasileiro com diploma universitário que saiba de cor o nome de todos os governadores estaduais, mas é improvável descobrir-se algum que não se lembre do nome do governador de Alagoas. Desde que foi eleito, Fernando Collor de Mello, 38 anos, sem assinar uma única grande obra em seu Estado, conquistou a simpatia dos alagoanos e popularidade no Brasil inteiro num fenômeno tão curioso quanto inesperado. À frente do segundo menor Estado brasileiro, Fernando Collor de Mello figura hoje entre os governadores mais festejados do país - e quem esperava ver Waldir Pires, da Bahia, ou Miguel Arraes, de Pernambuco, com o cetro nordestino na mão descobriu que à frente deles corre o jovem Collor de Mello, o gerente de Alagoas. Ocorre que foi ele quem descobriu primeiro e usou melhor a mina de impacto político que pode ser aberta com uma boa caçada aos marajás do serviço público. Essa foi sua obra e esse é o seu segredo.

Num Estado em que dois terços da população têm de viver com menos de 13.000 cruzados mensais e os professores primários ganham salários de faxineiras, Collor de Mello assumiu o comando com a promessa de devastar os holerites acintosos de 300 funcionários estaduais que recebiam fortunas através de expedientes legais marotos. Cumpriu o compromisso e descobriu que tinha uma fascinante briga nas mãos. Na semana passada, o Supremo Tribunal Federal examinava um processo que poderá resultar na intervenção federal em Alagoas pela teimosia do governador em não pagar as vantagens dos marajás locais - que são abusivas, mas têm o respaldo da lei.

Ao contrário do que se poderia pensar, a briga continua boa para Collor. "Se houver intervenção federal para garantir os salários dos marajás, ele poderá ser o próximo presidente da República", prevê o senador Teotônio Vilela Filho, do PMDB alagoano, mesmo partido de Collor, com quem mantém relações apenas sofríveis. Na avaliação de Vilela, uma intervenção em Alagoas deixaria Collor na posição confortável de um paladino da moralidade contra quem se voltam todos os poderes da República - e isso, longe de prejudicá-lo, só contribuiria para dar-lhe mais popularidade aos olhos dos brasileiros.

A menção à Presidência é um exagero de retórica, mas não é inteiramente gratuita. Já se falou em pouco menos do que isso, em Brasília, antes que a idéia do parlamentarismo enfusasse na Constituinte com a força atual. Em maquinações de bastidores, o nome de Collor chegou a ser cogitado como candidato a vice-presidente numa chapa encabeçada pelo chefe do PMDB, Ulysses Guimarães, à sucessão de José Sarney. Caso concorra à

**Fonte:** A guerra... (1988).

**Figura 6 – Discurso de Caça aos Marajás - Parte 2**

**MARAJÁ CANALHA** - Na Bahia, o governador Waldir Pires, impulsionado pelos mesmos objetivos saneadores de Collor de Mello, fez publicar no início do mês uma lista com os nomes de 349 servidores públicos que recebem os mais altos salários na administração estadual - alguns deles com vencimentos de até 800.000 cruzados. A essa lista Pires acrescentou um decreto que limita a remuneração do funcionário público baiano ao que ganha um secretário de Estado, 380.000 cruzados. "Resolvemos dar um basta porque a coisa estava chegando a ameaçar o decoro", esclarece o governador.

O problema é que entram na lista pessoas como o procurador aposentado Calmon de Passos, 68 anos, ex-secretário da Fazenda, ex-presidente da seção local da Ordem dos Advogados do Brasil e um jurista respeitado. Passos ganhava, antes dos cortes, 485.175 cruzados mensais, um nível de proventos compatível com a carreira que fez. O procurador, obviamente, não é um marajá, mas entrou no comboio e pagou caro. Equiparado na relação aos funcionários aproveitadores que formam o marajato baiano, ele chegou a ser acordado de madrugada por telefonemas ameaçadores, em que foi chamado de marajá "canalha" e "ladrão". "A decisão de cortar salários exagerados é justa, mas a forma pela qual se efetuou esse corte é injusta, maldosa, desleal", diz Passos, que em duas oportunidades foi convidado a participar da administração Waldir Pires. "Para mim, o governador Pires morreu, é um defunto", afirma o procurador.

**SERVIDORES MEDIÓCRES** - A tendência a confundir salários condignos com marajato revela a hipocrisia que acompanha a discussão desse tema no país atualmente. É óbvio que não se chegará a lugar algum com a limitação indiscriminada de salários só porque os cofres públicos estão sobrecarregados ou ainda por uma atenção com os servidores mais humildes que recebem dois salários mínimos. Se o dinheiro é suficiente apenas para pagar 35.000 cruzados a um diretor de hospital ou a um engenheiro da Petrobrás - se os quadros continuarem se expandindo na velocidade atual, é possível que se chegue a essa situação -, a saída será encurtar a área de ação do Estado e não manter servidores medíocres na folha. Engana-se quem classifica como marajá o desembargador que ganha 500.000 cruzados por mês, porque ele é o melhor espécime de uma profissão, precisa manter um padrão de vida à altura do seu cargo, deve garantir o mesmo nível para seu filho e, finalmente, não é bom que, lidando com causas de milhões de cruzados, seja tentado a procurar uma fonte de rendimento extra fora da profissão.

Marajá é o funcionário que ganha muito através de ardis legais, como os coronéis da PM de São Paulo, que chegam ao fim do mês com vencimentos quatro vezes maiores que os de seus colegas, ou é o funcionário que tem um cheque razoável sem fazer nada, como acontece em tantos casos. No gabinete do prefeito Sérgio Ferrara, em Belo Horizonte, o cidadão Arthur Cavalcanti Aguiar ganha 315.000 cruzados para introduzir visitantes e servir cafézinho. A rigor, Aguiar arrecada apenas 45.000 cruzados na prefeitura, mas deram-lhe um cargo extra, o de vice-presidente da Prodabel, a empresa que processa informações para o município, de onde ele arranca mensalmente 270.000 cruzados sem dar expediente. Assim, num caso que concentra todos os males do marajato, Aguiar usa turbante colorido com um salário inferior ao do jurista baiano Passos, que não usa. Em Minas pode-se lembrar ainda o caso dos secretários estaduais Euripedes Craide, da Administração, e Tancredo Naves, de Esporte, que acumulam seus vencimentos nestes postos com os de deputados estaduais e tiram 1,1 milhão de cruzados por mês.

**Fonte:** A guerra... (1988).

Logo após o título da Figura 5 aparece o primeiro personagem do discurso. Fernando Collor de Mello foi qualificado pela sua atuação em Alagoas e por tornar-se “um dos governantes

mais populares do país”. Além da qualificação, foi-lhe atribuída uma função em “seu papel de caçador de marajás”. No decorrer da reportagem, por meio da seleção lexical, percebemos que houve uma representação de identidades no discurso (FAIRCLOUGH, 2001; 2003), construindo esse personagem como um jovem (“38 anos”) político (“eleito”) carismático (“conquistou a simpatia dos alagoanos e a popularidade no Brasil”), perspicaz (“descobriu primeiro e usou melhor a mina de impacto político que pode ser aberta com uma boa caçada aos marajás do serviço público”) e potencial candidato à Presidência da República (“A menção à Presidência é um exagero de retórica, mas não é inteiramente gratuita”). Tal construção pode ser significada positivamente, pois está ligada a representações (FAIRCLOUGH, 2001; 2003) de mundo comuns (“paladino da moralidade” e “longe de prejudicá-lo, só contribuiria para dar-lhe mais popularidade aos olhos dos brasileiros”) expressa em uma revista<sup>23</sup> de grande circulação no País.

Já na Figura 6 o produtor<sup>24</sup> tenta (des)construir o que seria a figura do marajá. Para ele, não basta ter altos salários para ser considerado parte de um marajato. Observo novamente a interdiscursividade, dessa vez para a retomada do discurso da meritocracia como sistema de crenças. Se o funcionário for um desembargador, ele “precisa manter um padrão de vida à altura de seu cargo, deve garantir o mesmo nível para seu filho e, finalmente, não é bom que, lidando com causas de milhões de cruzados, seja tentado a procurar uma fonte de rendimento extra fora da profissão”. Tal texto possui um gênero argumentativo, que atua na defesa do personagem desembargador. Entretanto, se a função do funcionário for “introduzir visitantes e servir cafezinho” ele ganha a alcunha de “servidor medíocre”, o que caracteriza uma identificação inferior e distante de quem fala com o uso do diminutivo. Percebo que na luta para defender certas pessoas e interesses algumas questões são silenciadas. Por que os filhos de outros funcionários não precisam ter seu nível de vida garantido? Será que isso é representativo de uma sociedade desigual, que dificulta ascensões sociais e prima pela manutenção do *status quo*? Seria a confirmação do dito popular “Filho de peixe peixinho é”? E por que aconselhar (“não é bom que”) que o desembargador não seja tentado? É a objetivação do “jeitinho brasileiro”?

---

<sup>23</sup>Ressaltamos que tal prática discursiva expressa na revista *Veja* é localizada e datada, imersa em valores e crenças, configurando-se também como uma prática social.

<sup>24</sup>Alerto o leitor que atente às condições de produção, distribuição e consumo de textos específicos da revista *Veja*, de circulação nacional. Portanto, quando digo “produtor” ou “quem fala”, não me refiro ao sujeito, mas a todo o complexo discursivo que envolve os discursos ali veiculados.

Dessa forma, considero que o discurso oficial que sustentou a modificação na organização do trabalho na LEGO, separando as instâncias política e administrativa, estava inserido em uma luta discursiva e de poder mais ampla. Para os trabalhadores, há ainda uma outraversão: até então esse efetivo trabalhava diretamente em algum dos gabinetes dos “políticos”, independente de posturas político-ideológicas. Por diversas vezes tal situação causou constrangimentos em trabalhadores, pois com a estrutura dessa forma havia um chefe direto – o político –, que poderia agir em nome de interesses individuais, particulares ou de um grupo de influência, sendo contrário ao que prega o Direito Administrativo sobre o interesse público e a indisciplinabilidade dos atos administrativos, regime de verdade construído na relação desse saber-poder. Diante disso, foi defendido o fortalecimento da secretaria administrativa que se pautaria em conceitos como produtividade e resultados, contando para isso com todos os trabalhadores efetivos. O que se ocultou nessa época era que, mesmo se adotando premissas gerenciais, a questão política não estaria de fora da gestão. Silenciou-se também quanto ao fato de que a imagem depreciativa do político e da LEGO pela sociedade não poderia ser alterada apenas com melhorias de práticas relativas aos trabalhadores e à gestão administrativa sem se discutir o *modus operandi* do Poder em si (FUKS, 2010).

Apesar dessa diferenciação formal entre gabinetes e secretaria, as relações sociais e de poder se imbricam entre as duas instâncias, o que caracterizou um embate direto entre os gestores da LEGO e os trabalhadores no final da década de 1990. O diretor-geral da LEGO de 1983 até o final de 1999, mesmo sendo trabalhador efetivo, era uma pessoa com estreita ligação político-ideológica-partidária com os governantes na época (PSDB).

Com a eleição de 1998, houve uma troca de partidos no governo, saindo o PSDB e entrando o PMDB. Isso se refletiu diretamente no cotidiano da LEGO. Primeiro, porque mudou toda uma política de provimento de cargos de recrutamento limitado, alterando-se uma regra formalizada para que o cargo pudesse ser ocupado por uma pessoa que não era efetiva na LEGO. Segundo, porque todo esse momento de transição política e administrativa estava sendo bastante discutido na mídia, agravado por escândalos midiáticos sobre altos salários, conforme Figura 7, e no GRUPO.

Figura 7 – Escândalo de altos salários

BELO HORIZONTE, QUARTA-FEIRA, 1º DE AGOSTO DE 2001

Vesícula  
Itamar se recupera bem e pode ter alta hoje. PÁGINA 2

Fundado em 7 de março de 1928. Nº 21.848 2ª EDIÇÃO PAISAGENS MINEIRAS: FÁBRICA DA FIAT, EM BETIM (PÁGINA 27) MG, SP, RJ, ES, DF e Goiânia: R\$1,50. Outros Estados: R\$2,90

EXCLUSIVO

# de [REDACTED] ganha quase R\$ 60 mil por mês

AS DECLARAÇÕES DE BENS ENVIADAS AO TRE, PARA REGISTRO DE CANDIDATURAS, EM 97, REVELA QUE O PATRIMÔNIO DE TODOS PARLAMENTARES AUMENTOU

Os [REDACTED] recebem mensalmente quase R\$ 60 mil. A confirmação está no comprovante de rendimentos emitido pela [REDACTED] para efeito de declaração de Imposto de Renda. O ESTADO DE MINAS conseguiu o documento com um parlamentar, que alertou para o fato de não ganhar vencimentos maiores porque não tem cargo de direção. A mesa diretora da Casa informou, há dois meses, que os [REDACTED] ganham R\$ 18 mil ao mês. O presidente [REDACTED] (PMDB) não contesta os valores divulgados agora, mas argumenta que não se trata de salários, mas de vencimentos acrescidos por verbas destinadas ao pagamento de despesas com a "manutenção do mandato".

Comprovante de rendimentos de um [REDACTED] que, para não sofrer represálias por parte dos colegas, pediu para não ter o seu nome e a matrícula divulgados

PÁGINA 3

Fonte: Estado de Minas (2001).

Muitos participantes do GRUPO eram a favor da mudança, pois criticavam uma gestão de tantos anos do antigo diretor-geral, incluindo uma crítica à gestão de contratos e convênios celebrados pela LEGO e sua associação de trabalhadores. Mas também havia aqueles trabalhadores mais ligados à antiga gestão que eram contra essa mudança. Analisaremos algumas trocas de e-mails do GRUPO cujos assuntos referiam-se a mudanças na jornada de trabalho e à criação de um sindicato próprio.

Nestes e-mails é possível identificar alguns mecanismos de controle do discurso conforme propostos no livro *A ordem do discurso*. Foucault (2013a) elenca três grandes sistemas de exclusão que atingem o discurso externamente. Além da palavra proibida, tem-se a segregação da loucura e a vontade de verdade. A separação razão-loucura está ligada ao fato de que o discurso que circula, que é aceito e acreditado, é o discurso da razão (FOUCAULT, 2013a; DÍAZ, 2012). Se a intenção for desqualificar um discurso, coloque-o na boca de um louco. Por fim, a vontade de verdade limita a fronteira dos enunciados verdadeiros e daqueles que não merecem ser considerados nem como enunciados falsos. Assim, existem condições de possibilidade dos discursos verdadeiros que são apoiadas por uma gama de práticas e instituições, inclusive pelo saber enquanto prática na sociedade (FOUCAULT, 2013a; DÍAZ, 2012).

Além dos procedimentos de exclusão externos, há aqueles internos ao discurso, como o autor, o comentário e as disciplinas (FOUCAULT, 2013a). O autor refere-se à coerência do discurso, àquela configuração de estilo a partir das palavras excluídas, não pronunciadas ou, mesmo, recorrentes. Já o comentário está ligado à reiteração dos discursos, pois nunca são totalmente originais. Segundo Díaz (2012, p.89), “há uma dupla função do comentário. Por um lado, funda uma possibilidade de seguir falando; e, por outro, diz 'agora' o que estava sendo silenciado 'antes'”. As disciplinas, por fim, permitem a reformulação de proposições, entretanto mais excluem do que permitem. À disposição de seus possíveis participantes, elas possuem objetos, métodos, proposições verdadeiras, regras, definições, técnicas e instrumentos (DÍAZ, 2012).

Os procedimentos de exclusão ainda podem ser analisados na relação com o sujeito que fala (FOUCAULT, 2013a). Para cumprir a função de determinar em que condições o discurso é utilizado e quais regras devem ser seguidas, existem:

- a) o ritual para qualificar o sujeito que fala, incluindo gestos, comportamento, circunstâncias, signos e atitudes (FOUCAULT, 2013a; DÍAZ, 2012);
- b) as sociedades de discurso nas quais “um grupo reduzido de sujeitos mantém discursos e determina quem pode partilhá-los e até onde, ao mesmo tempo em que se beneficiam propalando um discurso público do qual somente uns poucos sabem suas regras, seus recursos, seus segredos” (DÍAZ, 2012, p.90);
- c) os grupos doutrinários que são a contrapartida das sociedades de discurso, sendo a participação expandida e excluindo aqueles discursos/participantes que o grupo julgar inapropriados (FOUCAULT, 2013a; DÍAZ, 2012);
- d) a educação como sistema abrangente, com a função de adequar e modificar os discursos, distribuindo, permitindo e proibindo-os (FOUCAULT, 2013a; DÍAZ, 2012).

Nas trocas de e-mails do GRUPO, percebo um ritual em uma sociedade de discurso no qual há a identificação do produtor da mensagem por meio de seu endereço eletrônico fornecido na LEGO. Há também sempre referência a um assunto, ao qual as pessoas podem responder, continuando no tema ou subvertê-lo, sabendo-se que neste último caso pode haver sanções. Na Mensagem 1, identifico uma intertextualidade (FAIRCLOUGH, 2001, 2003) na retomada dos interlocutores ([Pereira] e [Clara]) e no trecho “respondendo à mensagem da [Clara]”, cuja discussão se tratava sobre novas formas de trabalhar.

Mensagem 1

De: [joao@lego.br](mailto:joao@lego.br)

Para: [servidor@lego.br](mailto:servidor@lego.br)

Assunto: RES: Nova forma de trabalhar

[Pereira] e [Clara],

Quando eu citei 'privilégios', respondendo à mensagem da [Clara], estava longe de me referir ao fato de um consultor trabalhar em casa. Isso é algo que, de alguma maneira ou de outra, vai acabar chegando aqui, ainda que com toda a perversidade e parcialidade com que as novidades tecnológicas aportam nos países com uma distribuição de renda tão ruim. [...] Gostaria entretanto, de ponderar o seguinte:

1. Talvez seja um pudor desnecessário evitarmos nos referir a isso como um privilégio: claro que é, se pensarmos no nosso contexto, um enorme privilégio ter acesso aos postos de trabalho que possuem essa característica de intelectualidade, já que eles requerem condições prévias de se ter sido bem alimentado, de se ter tido acesso à saúde e sobretudo de se ter estudado em boas escolas desde o ensino básico. Teletrabalho só combina mesmo com a elite do trabalho no país, à qual necessariamente pertencemos (ainda que 'privilégio', aqui, não tenha o estigma de 'culpa' que costumamos lhe atribuir).

2. Me preocupa muito que essa discussão esteja mais candente, no mundo inteiro, exatamente quando se fala tanto em flexibilização das relações de trabalho: sob a ótica do afrouxamento dos vínculos formais entre empresa e trabalhador, as duas coisas combinam bastante. E relações de trabalho mais flexíveis rimam, para mim, com esvaziamento de direitos sociais [...]

3. Por falar em ambiente, outro ponto que essa questão – vislumbamento de embriões de um teletrabalho na LEGO – não pode desconsiderar é a conta em que a Administração Pública é tida hoje, no Brasil. Mesmo que reunamos as condições iniciais para levar parte do nosso trabalho para casa (tecnologia, da qual dispomos em abundância, e relações mais modernas de trabalho, que torço para que estejamos começando a conquistar), sejamos realistas: quem de nós, pensando no conceito de que o servidor público goza, acredita que uma mudança desse naipe (obviamente institucionalizada e bastante às claras) seria recebida de forma positiva pela sociedade? Perdoem-me os competentes, que trabalham duro e com razão se ofendem ao ter a seriedade de seu serviço questionada, mas infelizmente o arquétipo brasileiro do funcionário público não nos é nada favorável, e demandará anos a fio e enormes mudanças na sociedade para se alterar.

Voltando ao 'privilégio' da sua mensagem, [Clara], queira me perdoar se eu a ofendi mal ou a li poucas vezes (ao menos tenho o atenuante de [não] estar [na tua] companhia), mas é quando você disse que

'O [Cláudio] falou em elite da Consultoria. Como sou da própria gostaria de dizer que acredito que a mesma teria aquele status no dia que seu trabalho for mais reconhecido e valorizado nesta Casa, uma vez que fazemos o trabalho que é a atividade fim do Legislativo e não temos nenhuma regalia por isso, como, por exemplo, um horário mais flexível e uma carreira diferenciada',

eu entendi que você reivindicava uma 'regalia' para a Consultoria – um horário mais flexível ou uma carreira diferenciada, por exemplo -, já que se trata da 'atividade fim do Legislativo', ou que você acreditava que a Consultoria adquirirá o status de elite quando tiver seu trabalho devidamente reconhecido e valorizado. Mas o terreno da interpretação é mesmo pantanoso, ainda mais no texto escrito; peço desculpas novamente pelo equívoco.

Um abraço. [João]

Observo que em todo o texto a questão dos “privilégios” é recorrente. Há uma tentativa de defesa de representação de mundo própria no discurso (FAIRCLOUGH, 2001; 2003): “novidades tecnológicas aportam nos países com uma distribuição de renda tão ruim” de forma perversa e parcial, “pudor desnecessário”, “enorme privilégio ter acesso aos postos de

trabalho que possuem essa característica de intelectualidade”, “teletrabalho só combina mesmo com a elite do trabalho”, “relações de trabalho mais flexíveis rimam, para mim, com esvaziamento de direitos sociais” e dúvidas em relação ao conceito de servidor público ser bem aceito pela sociedade. No estilo do texto (FAIRCLOUGH, 2001; 2003), há a identificação do eu com a “elite no país”, e por isso o autor teme que ações benéficas aos trabalhadores da LEGO a que grande parte da população brasileira não tem acesso, não seja algo bem visto socialmente, assim como uma identificação que aproxima o produtor do leitor (“queira me perdoar”, “se eu a ofendi”, “peço desculpas novamente”, “abraço”). Interdiscursivamente, há relações com o discurso dos efeitos sociais das tecnologias, com o discurso da desigualdade social e com o discurso da flexibilização do trabalho, bem como é um tipo de discurso que luta com o discurso dos marajás. Observe a Figura 8.

**Figura 8 – Um lado da regalia**

The image shows a screenshot of a news article from a Brazilian website. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'CAPA', 'SUPERFC', 'CIDADES', 'DIVERSÃO', 'INTERESSA', and 'MAIS'. Below this is a secondary navigation bar with links for 'Aparte', 'Política', 'Brasil', 'Economia', 'Mundo', 'TV', 'Galeria de Fotos', and 'Você em'. There is also a section for 'Especiais' with links to 'Uma Cidade Invisível', 'Escândalo da Petrobras', 'Imposto de Renda 2015', 'Tempo de Bike', and 'Cris'. The main headline of the article is 'Servidor [redacted] pode ter regalia' with a subtitle 'Pagamento de perdas com a URV pode ser estendido ao período de 1994 a 1997'. Below the headline is a social media sharing bar with buttons for 'Recomendar', 'Tweet', and '+1'. The article is dated 'PUBLICADO EM 20/06/07 - 21h21' and is written by 'MARINA SCHETTINI'. The text of the article discusses a legislative proposal to extend the payment of losses for public servants from 1994 to 1997, instead of the original 1997 to 2002 period. The article is dated 20/06/07.

**Fonte:** Schettini (2007).

Por mais que o texto da reportagem de 2007 possua um gênero informativo sobre uma ação corretiva da diretoria da LEGO perante seus funcionários, versão construída na Figura 8, o título é outro modo de ação que expressa um sistema de crença específico: servidor público tem regalias; logo, é marajá. Tanto o título quanto o texto silenciam os argumentos expressos na Figura 9, que se assemelham às palavras proibidas nesta ordem do discurso (FOUCAULT, 2013a).



Mensagem 2

De: [clara@lego.br](mailto:clara@lego.br)

Para: [servidor@lego.br](mailto:servidor@lego.br)

Assunto: RES: Nova forma de trabalhar

[João],

Não tenho o que desculpar. Tudo é enriquecedor. Eu na verdade revoltei-me com a pecha de 'elite' e quis apontar que elite, em termos de privilégios, são outras áreas da Casa. Concordo com o seu raciocínio inteiramente.

Desculpe mas estou bastante chateada hoje, sentindo que nós fomos achincalhados com esse retorno das 8 horas!

Não valem nada pra esse pessoal podre que temos que conviver aqui dentro.

Abraços da [Clara].

Mensagem 3

De: [rogerio@lego.br](mailto:rogerio@lego.br)

Para: [servidor@lego.br](mailto:servidor@lego.br)

Assunto: RES: Nova forma de trabalhar

Prezados colegas,

acabei de ter os informes da reunião sobre a jornada através da [Cláudia]. Gostaria de propor, para avaliação pelo colegiado, que o [Henrique] convoque uma assembleia geral dos servidores da Secretaria, para o Teatro ou Espaço Popular.

Estão fazendo de nós fantoches nesta guerra de vaidades e de poder. Temos que mostrar nossa mobilização. Se acham que a imprensa vai cair de pau em cima da gente, que venha nos entrevistar que poderemos mostrar o que realmente está prejudicando a imagem da LEGO. Até parece que a implantação prejudica tanto a imagem da Casa. Principalmente ouvindo isto de quem ajudou a implantar e não fez nada à época. Agora quer colocar este desgaste para a atual estrutura. Não apresentam dados, não discutem com os servidores como prometido.

Caso eles não dêem o prazo de 30 dias para a discussão com os servidores, temos que fazer a assembleia geral e buscar uma mobilização levantando a bandeira da falta de discussão, prometida pela [gestão política], e que não aconteceu.

Mensagem 4

De: [camila@lego.br](mailto:camila@lego.br)

Para: [servidor@lego.br](mailto:servidor@lego.br)

Assunto: RES: Nova forma de trabalhar

E pensar que eu, ingenuamente, achei que a direção da Casa merecia cumprimentos por ter adiado o fim da jornada flexibilizada... Como disse o [Cláudio]: esqueçam o que eu disse. Levei 8 meses para começar a pensar na possibilidade de acreditar que alguma coisa mudaria. Só posso rir dos 'defensores da moralidade e da imagem do Legislativo diante da sociedade', tão preocupados, coitados. E quanto ao que a Erika disse, assino embaixo, pois me encontro em situação idêntica. [Camila].

Nas mensagens 2, 3 e 4, a construção do “eu” se dá na relação com o “outro”, mas não é um “outro” qualquer; existe o “outro”, que pertence ao mesmo grupo, para o qual há respostas diretas (“não tenho o que desculpar”, “concordo com o seu raciocínio”) e convocações (“temos que fazer a assembleia geral”). Ao usar a primeira pessoa do plural (“temos”), o autor se inclui nesse grupo. E há também o “outro”, que é distanciado do grupo. Nos trechos “Estão fazendo de nós fantoches”, “Se acham que a imprensa vai cair de pau em cima da

gente”, “Não apresentam dados, não discutem com os servidores como prometido”, “Caso eles não deem o prazo”, a primeira pessoa do plural (“nós”) é usada para unificar o grupo que sofre as ações, em contraposição a “eles”, que é o sujeito agente nas orações. Além de fazer essa separação entre “nós” e “eles”, essa relação social é qualificada como uma luta: “Não valemos nada pra esse pessoal podre”, “guerra de vaidades e de poder”, “ouvindo isto de quem ajudou a implantar e não fez nada à época”, “Só posso rir dos 'defensores da moralidade e da imagem do Legislativo diante da sociedade', tão preocupados, coitados”. Nesse jogo de poder, existe uma disputa discursiva sobre uma atividade material (FAIRCLOUGH, 2003), a ação de aumentar a jornada de trabalho de seis para oito horas, a qual pode ser vista como um privilégio em comparação com o restante da sociedade e/ou como uma afronta aos direitos dos trabalhadores que já haviam conquistado essa redução de jornada.

Outra disputa discursiva que marcou a presença de um elemento dúbio nessa história foi o apostilamento.

Figura 10 - Apostilamento

**COMISSÕES**

**Recebe parecer favorável PL que reduz prazo para apostilamento**

O PL 919/96, do [REDACTED] (PFL), que reduz o tempo de apostilamento dos diretores de estabelecimentos de ensino para cinco anos (acrescenta parágrafo ao artigo 1º da Lei 9.532, de 30 de dezembro de 1987), foi apreciado ontem, em 1º turno, em reunião da Comissão de Constituição e Justiça. O parecer do [REDACTED]

(PT) – pela constitucionalidade, juridicidade e legalidade do projeto – foi aprovado. Agora, o projeto deverá ser distribuído à Comissão de Administração Pública e, posteriormente, à Comissão de Fiscalização Financeira e Orçamentária, para emissão de parecer.

**Justificativa** – O parecer ressalta que a medida é razoável, uma vez que já existe tratamento desigual entre os servidores – os ocupantes de cargo de direção são eleitos, têm mandato a cumprir e, para permanecerem no cargo, devem se submeter a um novo processo eleitoral, o que não ocorre com outros servidores. Para todos, no entanto, o que vale hoje é a regra de que devem exercer o cargo de provimento comissionado por período igual ou superior a dez anos para ter direito a continuar recebendo a remuneração.

Por essas diferenças, o relator opinou pela aprovação, lembrando que não haveria ofensa ao princípio isonômico. “Ao contrário, restabelece-se o princípio da equidade, que determina o tratamento desigual aos que se encontram em situações diferenciadas”, disse.

**Fonte:** Recebe parecer... (1996).

Mesmo com o fortalecimento do discurso de caça aos marajás, que seria apoiado pela sociedade, conforme apresentado anteriormente, a LEGO apresentou, em 1996, argumentos para a defesa do apostilamento, uma regra que permitia percentuais acumulativos de aumento salarial dependendo da ocupação de cargos de chefia. Tal prática era sustentada no saber jurídico, o princípio constitucional da isonomia. Assim como a redução de jornada, essa

prática pôde ser percebida na história tanto como privilégio do funcionalismo público quanto como um direito conquistado. Alguns trabalhadores antigos lembram de a imprensa ter publicado nomes de colegas nos jornais em escândalos de altos salários, o que se refere ao trecho “imprensa cair de pau em cima da gente”. Mas justificam alguns dos altos salários pela regra da época que permitia o apostilamento e pelo próprio sistema de carreiras, que possibilitava a ocupantes de qualquer cargo progredir financeiramente, alguns chegando ao teto salarial. Isso perfaz o caráter descontínuo da história.

No tocante aos mecanismos de controle do discurso, a palavra proibida (FOUCAULT, 2013a) no GRUPO parece ser a defesa dos gestores, pois nessas mensagens há um ritual que qualifica o GRUPO enquanto trabalhadores que estão sofrendo com ações da diretoria política e administrativa e manifestam tal insatisfação discursivamente concomitante a uma mobilização de resistência.

Ao falar de relações de poder-resistência, Foucault procura se aproximar da ideia de estratégia sem estrategistas, no intuito de se afastar de abordagens psicologizantes. Ao invés de intencionalidade explícita ou de motivações psicológicas como fontes, Foucault observa o movimento das relações de força. Está mais preocupado com disposição, manobras, táticas, técnicas e funcionamento. Desse primeiro argumento, conclui-se que não há dominados e dominadores, nem um sujeito movendo a história, seja ele individual ou coletivo, mas um jogo de forças (DREYFUS; RABINOW, 2013). “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).

Foucault (2010) ressalta, ainda, que essas relações não são regidas por uma regra universal; tem suas próprias tecnologias e métodos. E, também que não são relações extremas, como “Faça isto ou te mato”, pois existe uma noção de enfrentamento e de reversibilidade na rede de forças. Essas resistências possuem, dessa forma, um papel complexo na relação de poder, pois aquela força que domina para continuar dominando perante as resistências precisa tentar se manter com mais força e mais astúcia. Portanto, é possível perceber mais um campo de batalha, uma luta perpétua, multiforme e em movimento, do que algo estanque (FOUCAULT, 2010). O poder pode ser, assim, visto como um diagrama (DÍAZ, 2012). Tal noção se apresentou como uma resposta a uma das minhas indagações introdutórias sobre o uso do

conceito de hegemonia e resistência para esta pesquisa. Mais do que identificar práticas de hegemonia e resistência de modo estável e uniforme, busquei observar a agitação que “vai da rebelião à dominação, da dominação à rebelião” (FOUCAULT, 2010, p. 232).

Nesse campo de batalha específico na LEGO, a criação de um sindicato emerge como estratégia possível para os trabalhadores.

Mensagem 5

De: [carlos@lego.br](mailto:carlos@lego.br)

Para: [servidor@lego.br](mailto:servidor@lego.br)

Assunto: RES: Deliberação []

Pessoal,

Não digo que fui surpreendido pela Deliberação []. Também não fui surpreendido pela revogação de um artigo de uma deliberação que sequer foi publicada. E assim continua, infelizmente, apesar do princípio da publicidade que rege constitucionalmente o serviço público, inclusive o Poder Legislativo [].

Acho que a única boa resposta à altura que nós, servidores, podemos dar é criar o nosso sindicato. A lentidão que esse assunto caminha realmente me preocupa e desanima.

Carlos.

Mensagem 6

De: [joao@lego.br](mailto:joao@lego.br)

Para: [servidor@lego.br](mailto:servidor@lego.br)

Assunto: Sindicato – Palestras de quinta passada

Pessoal,

(...) O [Lucas] falou sobre a oportunidade e a necessidade de constituirmos um sindicato num momento de reformas constitucionais, em que a política de enxugamento/ desmantelamento do Estado adotada pelo Governo Federal tem sido recebida com uma certa apatia por parte do funcionalismo. Essa apatia está expressa na pouca discussão que as reformas encontraram antes de serem aprovadas, agora já estando em fase de regulamentação. Os servidores federais já perderam alguns direitos – adicional quinquenal, licença-prêmio, promoções (suspensas) –, mesmo com o [nosso governo] na contra-mão dessa política, a tendência é que as mudanças envolvam os funcionalismos estadual e municipal.

(...) Somos 'servidores da LEGO'; servidores do [nível de governo] são, para nós, os que trabalham no Executivo. Esquecemo-nos de que somos regidos, como eles, pelo mesmo Estatuto dos Servidores [nível de governo] – ainda que arcaico e carente de revisão. A luta pelo 13.º do ano passado no Executivo, por exemplo, simplesmente não nos disse respeito. E, embora as questões internas – [FUNDO DE PREVIDÊNCIA 1], assistência médico-odontológica, etc. – sejam de suma importância, deveríamos também ampliar nossos horizontes de discussão e participar das questões externas. Toda essa apatia redundava em uma falta de mobilização muito grande, e até na não consciência de nossos direitos: muitos de nós não sabem, mas é-nos constitucionalmente garantido o direito à greve (embora isto ainda não tenha sido regulamentado), à livre associação e até à participação em políticas de pessoal (ainda que por meio de representantes designados pelos Poderes). Por tudo isso, o [Lucas] considera que a nossa organização formal num sindicato, com representantes atuando sob garantias, é muito importante. Não podemos ficar à sombra de outras categorias, muito mais adiantadas em termos de organização. (...) A experiência da [associação de servidores da LEGO] serve para nos mostrar que tipo de sindicato nós NÃO queremos ter. Saímos de uma ordem autoritária, onde o dissenso era

coibido e a concessão de direitos era considerada uma esmola: a necessidade do sindicato expressa a própria necessidade de rompimento com uma ordem anterior. Nunca houve, aqui na LEGO, uma possibilidade de discussão como a que vivemos agora, e a criação do sindicato é a forma de preservar isto, dando continuidade à luta(...). Um abraço a todos. [João].

Mensagem 7

De: [mariana@lego.br](mailto:mariana@lego.br)

Para: [servidor@lego.br](mailto:servidor@lego.br)

Assunto: RES: Sindicato – Palestras de quinta passada

Muito bem relatadas, [João] as palestras proferidas no dia 07/10. Eu que estive presente, não teria o que acrescentar ao referido sumário. Gostaria, contudo, de chamar a atenção para alguns pontos:

- 1) as questões jurídicas (ou técnicas) que estão por trás da instituição de um sindicato são bem simples. A dificuldade é definir as escolhas que devemos fazer para instituí-lo;
- 2) a grande questão que divide o debate no momento é a participação ou não dos Ras no sindicato (prefiro colocá-la de outra forma: a constituição de um sindicato único ou não). Sugiro uma palestra com a finalidade de se debater especificamente isso. Gostaria de ouvir os argumentos de pessoas de opinião contrária ao [Mateus] (o [Pereira], da consultoria, p.e.). Que tal uma mesa com 4 pessoas: 2 colocariam as razões que sustentam a posição favorável à constituição de um sindicato único e as outras duas colocariam as razões que sustentam a posição desfavorável? Um debate específico sobre essa questão. É importante ouvir as duas posições fundamentadas de forma clara, precisa e séria, para que possamos definir a nossa própria escolha. Grande abraço a todos. [Mariana].

As trocas expressas de e-mails referem-se ao período inicial do GRUPO, no final da década de 1990. Apesar dessa seleção, havia outras temáticas levantadas, questionadas, argumentadas e criticadas no GRUPO, demonstrando certa fragmentação entre o próprio grupo, que se une para resistir à gestão, mas que possui divergências internas. Alguns trabalhadores usavam o GRUPO para debater, específica e diretamente, com outros colegas, fazendo suas críticas, réplicas e tréplicas, que perduraram até o momento da ruptura. Algumas trocas de ofensas entre eles geraram processo administrativo para averiguação e controle da situação, e os gestores da LEGO decidiram desativar o GRUPO, já que ele era hospedado em seu ambiente virtual.

Entretanto, nessa história o GRUPO já não era somente uma lista de discussão; era uma prática de resistência combativa. Acrescento o adjetivo “combativa” na caracterização dessas práticas de resistência para dar ênfase na abordagem foucaultiana de poder que adoto nesta pesquisa. Para Foucault (2014b), onde há relações de poder há resistências, mesmo que estas não transformem drasticamente essas relações. Para o autor, a disposição dos elementos e a tensão que uma resistência provoca na rede fazem com que as relações de poder se alterem em busca de se manterem mais fortes.

Certeau (1998) faz uma distinção entre estratégia e tática, o que auxilia na compreensão dessa rede:

**Quadro 7 – Estratégia *versustática***

ESTRATÉGIA	TÁTICA
“Cálculo das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder é isolável de um ‘ambiente’. Ela postula um lugar capaz de ser circunscrito como um <i>próprio</i> e portanto capaz de servir de base a uma gestão de suas relações com uma exterioridade distinta. A nacionalidade política, econômica ou científica foi construída segundo esse modelo estratégico”	“Um cálculo não pode contar com um próprio, nem portanto com uma fronteira que distingue o outro como totalidade visível. A tática só tem por lugar o do outro. Ela aí se insinua, fragmentariamente, sem apreendê-lo por inteiro, sem poder retê-lo à distância. Ela não dispõe de base onde capitalizar os seus proveitos, preparar suas expansões e assegurar uma independência em face das circunstâncias”.

**Fonte:** Adaptado de Certeau (1998).

Enquanto a estratégia possui um lugar próprio e esconde sob cálculos objetivos a sua relação com o poder, a tática fica à espreita de oportunidades, para que o fraco tire partido de forças que lhe são estranhas. Algumas características delas são: pequenos sucessos, arte de dar golpes, astúcias de caçadores, mobilidades de mão de obra e achados que provam euforia, entre outras. Práticas cotidianas são do tipo tática, como falar, ler, circular, fazer compras ou preparar refeições (CERTEAU, 1998).

Percebo, assim, que, em contraposição à estratégia de se desativar o GRUPO no ambiente virtual da LEGO, alguns trabalhadores usaram como tática a criação de uma lista de discussão semelhante que fosse hospedada fora da LEGO. Para isso, utilizaram o Yahoo!Grupos. Mas mesmo fora da LEGO havia algumas regras explícitas – para o cadastro era necessário usar o e-mail institucional – e outras tácitas – como os assuntos que seriam bem-vindos no GRUPO. Em suas primeiras colocações genealógicas, Foucault (2013a) ressalta que as regiões da sexualidade e da política são aquelas nas quais encontramos procedimentos de exclusão numa grade complexa: sabemos que não temos o direito de dizer tudo, que as circunstâncias restringem o que se pode falar e que não é qualquer um que pode falar de qualquer coisa.

Observo alguns indícios do fortalecimento do poder disciplinar a partir dessa primeira coerção explícita em relação ao GRUPO que visava conduzir os corpos a um tipo de comportamento no qual ofensas não eram aceitas; isto é, eram desvios. Foucault (2013b) sugere que a disciplina, ao atuar no corpo por meio de coerções, estabelece um elo entre aptidão aumentada e dominação acentuada. Em uma comparação com a teoria econômica, cuja premissa é que a

exploração separa força e produto do trabalho, Dreyfus e Rabinow(2013) associam as mudanças econômicas (acúmulo de capital) às mudanças políticas (acúmulo de poder) de maneira paralela, não causal e sendo dependentes uma da outra, pois

[...] sem a inserção dos indivíduos disciplinados no aparelho de produção, as novas demandas do capitalismo teriam sido impedidas. Paralelamente, o capitalismo teria sido impossível sem a fixação, o controle e a distribuição racional da população em larga escala. [...]Essas tecnologias não foram a causa do seu aparecimento, mas precondições técnicas para o seu sucesso (DREYFUS; RABINOW, 2013, p.179).

Na LEGO, enquanto há um discurso oficial para o fortalecimento da participação popular, os trabalhadores são disciplinados enquanto bons trabalhadores que devem renunciar a posturas políticas e comportamentos hostis, para não comprometer a eficiência do processo de trabalho. Há de se fazer o questionamento: O trabalhador não é cidadão? Para a LEGO parece que não. De forma semelhante, Díaz (2012) indica a existência de um paradoxo no qual as mesmas disciplinas que normalizam geram individualidades, pois em cada uniformidade, como escolas ou exército, os indivíduos têm de aprender a cumprir as normas estabelecidas. Isso os assimila ao sistema pelo seu esforço pessoal no cumprimento dessas normas e os castiga quando as burlam. Destarte, “[...]os procedimentos disciplinares introduzem, de um lado, uma relação binária (louco-não louco, saudável-não saudável) e, de outro, uma atribuição coercitiva de distribuição na maquinaria (quem se é, que lugar lhe corresponde)” (DÍAZ, 2012, p. 143).

Foucault (2013b) elenca quatro grandes técnicas que são utilizadas pela disciplina na produção de individualidades (Quadro 8):

**Quadro 8 – Individualidades e técnicas**

<b>Características da individualidade</b>	<b>Técnicas utilizadas</b>
Celular – existe uma repartição espacial dos indivíduos onde cada um tem seu lugar; necessário saber onde e como encontrar os indivíduos para apreciá-lo, sancioná-lo, enfim, dominá-lo e utilizá-lo. Exemplo: as fábricas (FOUCAULT, 2013b).	Construção de quadros – é a capacidade de transformar “multidões confusas, inúteis ou perigosas em multiplicidades organizadas” (FOUCAULT, 2013b, p. 143), distribuída de forma que possa retirar dela o maior número de efeitos possíveis; trata-se da imposição de uma ordem (FOUCAULT, 2013b).
Orgânica – há uma codificação das atividades, um conjunto preciso dos gestos e movimentos, de acordo com o tempo de forma que essa relação entre gesto e atitude global do corpo seja condição de eficiência e rapidez (FOUCAULT, 2013b).	Prescreve manobras (FOUCAULT, 2013b)
Genética – o tempo é acumulado de forma a capitalizá-lo (FOUCAULT, 2013b).	Impõe exercícios – “técnica pela qual se impõe aos corpos tarefas ao mesmo tempo repetitivas e diferentes, mas sempre graduadas. [...]Serve para

Características da individualidade	Técnicas utilizadas
	economizar o tempo, acumulá-lo de maneira útil, e para exercer poder sobre os homens por meio do tempo assim arrumado” (FOUCAULT, 2013b, p.155-156).
Combinatória – Pela composição de forças (FOUCAULT, 2013b).	Organiza táticas – “arte de construir, com os corpos localizados, atividades codificadas e as aptidões formadas, aparelhos em que o produto das diferentes forças se encontra majorado por sua combinação calculada” (FOUCAULT, 2013 p.161)

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Na LEGO a característica celular é identificada pela logística das estações de trabalho (há computadores mais novos e mais modernos, dependendo das atribuições), pela localização dos trabalhadores dentro dos prédios da LEGO e pela obrigatoriedade de uso do crachá, que, além de identificar, permite a hierarquização dos trabalhadores. Terceirizados que não possuem crachá, por exemplo, têm restrições de acesso aos espaços da LEGO e necessitam de autorização superior mesmo estando a trabalho. Percebo que, ao especificar os trabalhadores como “do Legislativo”, isso os separa dos demais (trabalhadores do Executivo e Judiciário), de forma a impor uma ordem, uma possibilidade de classificação. Considerando a separação espaço-temporal possibilitada pela internet, considero o GRUPO como uma multiplicidade organizada, uma célula dentro da LEGO, na qual é possível classificar (novos e antigos; diferentes áreas; mais ativos e mais passivos quanto às publicações) e construir um ordenamento.

Quanto à prescrição de manobras, especificamente no GRUPO há gestos e atitudes esperados. Na internet, a utilização de caixa alta, por exemplo, sugere a interpretação de que a pessoa está gritando, ou com raiva, ou deseja muito realçar um ponto de vista. Há uma preocupação muito grande com a escrita do correto português, do contrário o enunciador perde credibilidade. As aspas podem indicar ironia. Se há uma publicação de vídeo, que seja direcionado. Um vídeo de comédia ou uma piada são atitudes que tirariam o foco do GRUPO. Todos esses mecanismos podem ser vistos como controle do discurso (2013a).

Acerca da genética, identifico a existência da carreira na LEGO, pois é uma forma de graduação do tempo que estabelece, a cada ano, a necessidade de trinta horas em aperfeiçoamentos. Para cada mudança de classe exige-se um curso de nível acima ao do cargo de origem. Somente assim os trabalhadores conseguem evolução (a cada ano) e progressão (a

cada classe – um período maior de tempo) no sistema de carreira. É uma forma de exercício de poder sobre o homem para capitalizar o tempo e torná-lo útil.

Por fim, no que tange à característica combinatória na LEGO, o corpo singular é definido pelo lugar que ocupa (existem trabalhadores que atuam em áreas diretamente ligadas aos políticos e áreas mais técnicas, que influenciam em sua participação ou não no GRUPO), havendo uma redução funcional do corpo. Há também uma série cronológica, que se inicia no Curso de Formação para os novatos, momento em que eles têm seu primeiro contato com as regras e as normas da LEGO. As primeiras são: “Sempre use o crachá” e “Para o seu bem, conheça o sistema de frequência”. Depois, existe o estágio probatório, que consiste nos três primeiros anos de trabalho, em que há diversas restrições tácitas—respeito ao nível hierárquico significa não se dirigir diretamente a um gerente geral/diretor sem passar pelo gerente de área; não permissão para intervalo de almoço ou outras “regalias” em alguns setores; ou recomendação de não participação no GRUPO para evitar “qualquer coisa”—e explícitas —não é permitido trocar de setor, pedir licença sem vencimentos ou ter direito a férias-prêmio—, havendo, ainda, as trocas de experiências profissionais dentro e fora do setor pelo “conhecimento da LEGO” e a noção de que se atingem níveis mais altos na carreira e se ganha mais porque se conhece mais da LEGO, e por isso sabe-se lidar em muitas situações. Muitas dessas forças se combinam em um sistema de comando preciso, baseado em sinalizações.

Dreyfus e Rabinow(2013, p. 204) resumem toda essa produção de individualidades da seguinte maneira:

Para que a operação seja a mais eficiente e produtiva, é necessário definir previamente a natureza dos elementos a serem utilizados; encontrar indivíduos que se adaptem à definição proposta; localizá-los no espaço ordenado; encontrar um paralelo na distribuição de funções dentro da estrutura do espaço onde operam. Consequentemente, todos os espaços de uma área demarcada devem ser ordenados; não deveria haver espaço perdido, nem interstício, nem margens livres; nada deveria escapar.

Um exemplo dessa produção de individualidades na LEGO pode ser visto na Mensagem 8:

Mensagem 8

De: [marcela@lego.br](mailto:marcela@lego.br)

Para: [servidor@lego.br](mailto:servidor@lego.br)

Assunto: RES: Nova forma de trabalhar

[Clara], concordo com você em tudo o que disse. Passei num concurso muito difícil para trabalhar na LEGO, faço todos os cursos que me pedem, entrei para um banco de desenvolvimento que não vale nada, trabalho muito e procuro fazer meu trabalho da melhor maneira possível, no entanto só tenho sido desrespeitada como funcionária. Tenho a impressão de que a administração não tem nenhuma consideração pelos funcionários efetivos. [Marcela]

A natureza dos elementos a serem utilizados está ligada à produção de um corpo que respeite normas, que siga hierarquia e que dê mais importância à sua carreira e a seu trabalho do que às suas convicções políticas. Para encontrar indivíduos que se adaptem, é feito um “concurso muito difícil”, o qual serve como fronteira quando se pensa em sair das normas e regras estabelecidas. Para localizá-lo em um espaço ordenado, é necessário que se façam “todos os cursos que me pedem” e entre “para um banco de desenvolvimento”. Dessa forma, é possível que os indivíduos tenham sempre em mente que estão sendo recompensados pelo esforço despendido (“trabalho muito e procuro fazer meu trabalho da melhor maneira possível”).

Foucault (2013b) não compara as disciplinas com os rituais majestosos do poder soberano. Seria um poder modesto, que se desenvolve por menores procedimentos. Nem por isso deixa de invadir e modificar as formas maiores, como os grandes aparelhos de Estado. Esse sucesso do poder disciplinar, Foucault (2013b) credita 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.

#### **4.1 Vigilância hierárquica**

O exercício da disciplina exige um olhar vigilante, mas que não é visto. Para operar tal função, 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 indivíduos que ali se encontravam (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).

Na Escola Militar, eram quatro as razões para separar os indivíduos e observá-los. Em busca dos corpos dóceis e úteis, os imperativos da saúde, da qualificação, da política e da moralidade eram atingidos com o adestramento de corpos vigorosos, com a obtenção de oficiais competentes, com a formação de militares obedientes e com a prevenção da devassidão e da homossexualidade, respectivamente (FOUCAULT, 2013b). Percebo que tais imperativos ainda hoje se fazem presentes nas organizações –especificamente, na LEGO–, como a necessidade de exames periódicos e campanhas em prol de uma vida saudável (saúde), a exigência de cursos e aperfeiçoamentos para se progredir na carreira (qualificação), a imprescindibilidade da neutralidade política e da obediência hierárquica (político) e o apagamento da questão da diversidade no trabalho (moralidade). Entretanto, enquanto tais separações aconteciam no âmbito físico do espaço, atualmente é perceptível a operação do olhar vigilante, por meio dos sistemas de informação. Cada indivíduo tem fichas de cadastro com seus dados na área de Recursos Humanos: é codificado e identificado por um número de matrícula e um crachá, que possibilitam informações de diversas naturezas. Sobre cada um, é exercido controle por meio do sistema de frequência, que registra as entradas e as saídas, do prontuário evolutivo próprio, que abrange dados de sua saúde desde sua entrada na organização, de quadro individual da qualificação já feita e o que ainda falta para se chegar nos limites prudenciais estabelecidos para cada cargo, de avaliação de desempenho individual e possibilidades de instrumentos de correção como processos administrativos para apurar condutas desviantes, da classificação de cada indivíduo em espaços na carreira, entre outros.

Para Foucault (2013b, p.167-169), essa maquinaria de controle forma

[...] um aparelho de observação, de registro e de treinamento. [...] É preciso decompor as instâncias, mas para aumentar sua função produtora. Especificar a vigilância e torná-la funcional. [...] A vigilância se torna um operador econômico decisivo, na medida em que é ao mesmo tempo uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar.

Postular a vigilância como uma engrenagem é atribuir-lhe um caráter interno e integrado à prática social; é ligar o poder disciplinar de seu interior à economia e aos fins do dispositivo onde é exercido (FOUCAULT, 2013b). Dreyfus e Rabinow(2013) indicam que foi nas escolas e nas forças armadas que as disciplinas desenvolveram técnicas e táticas para tratar o corpo como um objeto a ser moldado. Assim, menos importante era o corpo como veículo de significação. Da coragem militar enquanto dimensão significativa, o foco passou à organização formal e à disciplinarização corporal. Na prática da pedagogia, por exemplo, Foucault (2013b)

demonstra como os melhores alunos eram escolhidos de forma a exercerem funções de duas ordens – tarefas materiais e fiscalização – que se mesclaram com o tempo: ao ensinar o modo de segurar a pena era uma forma de guiar a mão e de corrigir os erros, concomitantemente; fazer recitar lições era uma forma de também marcar os que não sabem. Assim, a fiscalização foi inserida na prática do ensino e multiplica sua eficiência (FOUCAULT, 2013b).

## 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 um 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).

Dreyfus e Rabinow(2013) argumentam que era necessário considerar um padrão que unificasse operações e solidificasse punições para fazer funcionar esse sistema disciplinar. Tal padrão seria a sanção normalizadora.

### 4.2 Sanção normalizadora

A sanção normalizadora consiste em micropenalidades em função de desvios cotidianos, o que transformou o dissidente em objeto da atenção disciplinar (DREYFUS; RABINOW, 2013). Para Foucault (2013b), essa infrapenalidade existe no espaço não ocupado pelas leis e atua qualificando e reprimindo comportamentos que escapam aos grandes sistemas de castigo, como desvios em relação ao tempo (atrasos, ausências, interrupções de tarefas), à atividade (desatenção, negligência, falta de zelo), à maneira de ser (grosseria, desobediência), aos discursos (tagarelice, insolência), ao corpo (atitudes “incorretas”, gestos fora da conformidade) e à sexualidade (imodéstia, indecência). Essas punições podem abranger tanto castigos físicos leves quanto privações ligeiras e pequenas humilhações (FOUCAULT, 2013b).

Apesar de a LEGO ser um local onde se fazem as leis, existe também o espaço normativo, das infrapenalidades. Muitos trabalhadores mais antigos se lembram de uma situação ocorrida

entre 2001 e 2002 que marcou uma ruptura na história da LEGO e do GRUPO. Houve sugestões no GRUPO para que os trabalhadores protestassem contra ações da LEGO em um evento solene de posse de políticos usando narizes de palhaço. Entretanto, o que se ouve dessa história é que “cabeças rolaram”. Mesmo que, a princípio, essa sanção pareça apenas repressiva, ela foi se desenvolvendo no corpo social de forma sutil, de modo a cumprir sua função normalizadora e produtiva. Um aspecto desse percurso foi o fortalecimento do medo. Tanto para novatos quanto para antigos o medo é um tema recorrente. Até mesmo para a defesa de que “não se deve ter nada a temer”. Advoga-se a estabilidade como argumento que garante aos trabalhadores a possibilidade de uma postura destemida. Não obstante, o medo continua ali, como um sentimento palpitante pronto a aflorar. Para contê-lo basta a disciplinarização: saiba o quê, quando, com quem e como dizer e saiba como agir que não é preciso ter medo.

Ao possibilitar que diferentes elementos de um aparelho disciplinar tenham função punitiva e, ao dividir a conduta em frações penalizáveis, cria-se uma universalidade que prende o indivíduo em um *continuum* punível-punidora (FOUCAULT, 2013b). Diferentemente da separação jurídica de permitido-proibido, os comportamentos são situados e graduados entre os polos do bem e do mal (FOUCAULT, 2013b), estabelecendo-se uma “hierarquia objetiva através da qual a distribuição dos indivíduos era justificada, legitimada e tornada mais eficaz” (DREYFUS; RABINOW, 2013, p. 208). 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 arrendimento (penas representativas), mas no exercício (FOUCAULT, 2013b).

Foucault (2010, p. 311) acredita que “os controles psicológicos são sempre mais eficazes que os controles físicos”. Logo, na disciplina a punição atua no sistema gratificação-sanção,

evitando o uso de castigos e aumentando as recompensas, sendo estas mais frequentes que as penas. Dessa forma, há a incitação por recompensas e o receio dos castigos.

Com base nessa microeconomia, os aparelhos disciplinares conseguem hierarquizar os indivíduos 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).

Na LEGO, foi possível observar como o castigo disciplinar estava ligado ao “ser profissional”, que demanda cada vez mais tempo, mais atitudes adequadas diante do cargo e de suas atribuições, mais conformidade a uma regra e mais exercício do trabalho. Mesmo que “cabeças tenham rolado”, seguindo a mesma metáfora, outras se impuseram no corpo, conseguindo cargos comissionados ou funções gratificadas. Contudo, tais benefícios atuam como uma via de mão dupla: além de gratificação, podem ser considerados como castigos, uma vez que exigem um exercício intensificado para corrigir um desvio, que visava defender interesses individuais e coletivos, ser político, enfim, ser cidadão. Assim, como participar ou não do GRUPO pode classificar um indivíduo, o próprio GRUPO torna-se um sistema de classificação que vale como punição.

Foucault (2013b) salienta que, ao hierarquizar grupos de indivíduos, além da distribuição segundo aptidões e comportamentos, existe um exercício de pressão constante para que os indivíduos dos grupos inferiores (maus, vergonhosos) se submetam ao mesmo modelo e ascendam aos grupos superiores (bons) e, assim, todos se pareçam. Portanto, a arte de punir precisa fazer funcionar a coação de uma conformidade, traçando o limite que definirá a fronteira externa do anormal, sem tomar por referência um conjunto de leis, e sim um conjunto de fenômenos observáveis. Por isso, ela “compara, diferencia, hierarquiza, homogeniza, exclui. Em uma palavra, ela *normaliza*” (FOUCAULT, 2013b, p.176).

O Normal se estabelece como princípio de coerção no ensino, com a instauração de uma educação estandarizada e a criação das escolas normais; estabelece-se no esforço para organizar um corpo médico e um quadro hospitalar da nação capazes de fazer funcionar normas gerais de saúde; estabelece-se na regularização dos

processos e dos produtos industriais. Tal como a vigilância e junto com ela, a regulamentação é um dos grandes instrumentos de poder no fim da Era Clássica. 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).

O que se percebe, portanto, é a complexidade inerente à punição, não sendo esta somente um mecanismo repressivo (DREYFUS; RABINOW, 2013). Na LEGO, à medida que o GRUPO era percebido como resistência combativa, instalava-se um sistema de classificação e hierarquização dos trabalhadores. Para muitos, ser visto como participante do GRUPO pode parecer uma punição, pois não se quer rótulos de “baderneiro”, “desordeiro”, “resistente”. Por vezes, é melhor ser visto como trabalhador competente, que lutou para chegar onde está, que tem ambições profissionais. Entretanto, para outros ser resistente é um sopro de vida. Alguns participantes dessa pesquisa se emocionaram ao se lembrar de suas participações ativas na resistência contra a ditadura e colocam tal fato como traço de sua própria subjetividade. Portanto, mesmo que saibam das possíveis punições no ambiente de trabalho, consideram o ato de resistir como algo que faz parte da sua história de vida e de sua visão de mundo.

### 4.3 Exame

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 indivíduo 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. Dreyfus e Rabinow(2013) exemplificam esse desenvolvimento a partir da mudança de importância do médico no hospital. No século XVII, ele não tinha voz. Entretanto, a visita do médico se tornava cada vez mais frequente, mais extensa e mais rigorosa, fazendo com que ele passasse a ter maior envolvimento pelo tipo de saber que buscava e pelos métodos empregados; ele precisa de mais assistentes, e o hospital muda sua forma de operar para facilitar suas visitas e seus exames. Para Foucault (2013b, p.177), o exame “manifesta a sujeição dos que são percebidos como objetos e a objetivação dos que se sujeitam”. As consequências dessa mudança são a interiorização do médico na hierarquia

interna do hospital, mas subordinado ao exame, em detrimento do aspecto religioso, o aparecimento da categoria do enfermeiro e a transformação do hospital como local de assistência para local de formação e aperfeiçoamento científico. Isto é, há uma mudança nas relações de poder e a constituição de um saber (FOUCAULT, 2013b).

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).

Com base nos argumentos postulados, Foucault (2013b) defende a hipótese produtora do poder ao invés da repressiva, porque tanto o indivíduo quanto o conhecimento sobre ele se originam nessa produção de realidade, produção de campos de objetos e produção de rituais da verdade.

Vários foram os elementos levantados como parte da produção de individualidades no poder disciplinar existentes na LEGO. Após o período de conflitos entre trabalhadores e gestores (políticos e administrativos), que permeou o final da década de 1990 e o início da década de 2000, houve um período de calmaria. Para Foucault (2010), as relações de poder são de múltiplas formas e o seu entrecruzamento delinea fatos gerais de dominação. Isso não significa que existe um grande estrategista por trás da estratégia que organiza a dominação, mas que há “procedimentos dispersados, heteromorfos e locais de poder [que] são reajustados, reforçados, transformados por essas estratégias globais, e tudo isso com numerosos fenômenos de inércia, de intervalos, de resistências” (FOUCAULT, 2010, p. 249). Temos, pois, que, em nível local, o sindicato foi criado (unindo efetivos e recrutamento amplo), a carreira foi reestruturada (o que pode ser visto como uma normalização) e o quinquênio foi extinto, mas foi criado o adicional de desempenho (uma coação que tem sua base valorativa na gestão pública gerencial), os trabalhadores que tiveram perdas por causa da mudança de moeda quando da implantação do Plano Real começaram a ser restituídos (a LEGO fez um acordo para pagamento e muitos que haviam entrado na justiça desistiram das ações) e houve o fim do apostilamento (prática que permitia a acumulação de índices de aumento pelo exercício de funções comissionadas, havendo incorporação no vencimento base) e questionamentos sobre nepotismo (essas duas últimas ações foram bem vistas pela sociedade diante de uma série de escândalos de super-salários de políticos e de servidores), o que pode ter arrefecido as críticas dos gestores aos trabalhadores, e vice-versa. Além de todas essas manobras no jogo de poder, percebo a configuração de um exame que alterou profundamente a disposição dos elementos na batalha: atendendo a um princípio constitucional e às demandas de mudança advindas da década anterior, a LEGO fez dois grandes concursos para provimento de cargos efetivos, em 2001 e 2007.

Algumas características próprias desses concursos enquanto exames se referem à divisão feita entre trabalhadores do Legislativo e trabalhadores dos outros poderes, havendo os mais difíceis, que julgam selecionar os melhores profissionais, que ganham os melhores salários, e os mais fáceis, na lógica inversa. Nesse sistema de classificação, os trabalhadores do

Legislativo seriam superiores aos do Executivo, por exemplo, e seriam hierarquizados de acordo com a carreira e com as avaliações de desempenho, outros dois tipos de exame. A chegada de novos trabalhadores também gera expectativas, sejam positivas ou negativas. Da mesma forma que se esperava que os novatos trouxessem mais profissionalização para o serviço público, havia o receio de haver uma mudança drástica no funcionamento das coisas na LEGO; isto é, os novatos eram esperança e ameaça, concomitantemente. Em relação ao GRUPO, muitos participantes antigos esperavam uma postura mais destemida e combativa dos novatos. Acreditavam que tanto a questão da estabilidade, como uma forma de proteção a coerções que visasse a interesses particulares, quanto os entendimentos sobre o que era ser servidor público (atuar em prol do interesse público, de acordo com as regras pessoais da Administração Pública) favoreceriam o perfil esperado. Entretanto, o que se observou foi o fortalecimento do poder disciplinar (FOUCAULT, 2013b) que mudou o diagrama de forças na LEGO, aspecto percebido pela própria mudança no GRUPO em relação ao seu funcionamento, aos discursos publicados e a seus efeitos enquanto prática social.

Fairclough (2001; 2003) considera que as ordens do discurso possuem modos relativamente estáveis de agir, que são denominados “gêneros”. No GRUPO, houve uma mudança no modo de ação, que passou da articulação e do combate para a publicidade de informações. O primeiro gênero era caracterizado pela troca de mensagens, repletas de menções diretas a outras mensagens e pessoas no âmbito da intertextualidade. Muitos textos eram escritos na primeira pessoa (singular ou plural), o que sugeria uma ação imperativa (por exemplo “temos que fazer algo”) e um sentimento de grupo (por exemplo “nós”). De outra forma, neste segundo gênero o que se observa é a publicidade de reportagens, legislações e relatórios analíticos. A intertextualidade se refere a outros gêneros e há uma ocultação do autor. Por mais que os assuntos, por vezes, tivessem uma tônica de crítica, direta ou indireta, aos gestores (políticos e administrativos), houve uma alteração na forma de resistência e no modo de ação.

Mensagem 9

De: jonas@lego.br

Para: servidor@lego.br

Assunto: 7 estratégias para se tornar indispensável na empresa em 2013

<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2013/01/02/7-estrategias-para-se-tornar-indispensavel-na-empresa-em-2013.jhtm>

02/01/2013 - 08h54

### 7 estratégias para se tornar indispensável na empresa em 2013

SÃO PAULO - O começo de um ano, para muitos, é um momento de mudanças e resoluções, com pensamentos positivos para o início uma nova etapa da vida. Nessa época, é inevitável também pensar em algo essencial: permanecer ou encontrar um emprego em 2013. Uma boa solução para realizar tal promessa é se tornar um profissional indispensável na sua empresa. Mas como? Veja sete estratégias formuladas pela Forbes que irão te ajudar nessa etapa:

1. **Seja flexível** - De acordo com uma pesquisa publicada no site, mais de 50% dos funcionários afirmam que foram flexíveis em seus empregos nos últimos 12 meses, com demandas de reorganizações de novos fluxos de trabalho. “Certifique-se de que seu chefe vê você como alguém preparado para trabalhar em outras áreas ou funções”, disse o diretor de uma empresa de consultoria executiva, Brian Kropp.

2. **Mantenha-se atualizado** - “Se você não está regularmente por dentro das tendências e acontecimentos de seu ramo de atuação, você pode estar comprometendo seu crescimento profissional”, analisa a vice-presidenta e co-diretora da Witt/Kieffer, Lucy Leske. “Manter-se atualizado sobre sua profissão, sendo capaz de aplicar esses conhecimentos na prática. Isso demonstra a sua compreensão de sua posição na empresa e aonde quer chegar nela”.

3. **Não seja um solitário** - Normalmente, 40% dos profissionais trabalham com mais de 20 pessoas e um só dia de trabalho e mais de 80% trabalham com dez. Saber se relacionar é mais do que um pré-requisito nas empresas, já é considerado normal. O funcionário que não tem essa habilidade precisa urgentemente mudar seus conceitos, sugerem os especialistas.

4. **Seja um gerador de conteúdo** - Sabe todo aquele conhecimento que ganhou lendo sobre as novidades e tendências do seu segmento? Leske sugere compartilhar todo esse conteúdo. “Escreva artigos, faça apresentações ou até mesmo escreva em um blog pessoal”, ressalta. “Com isso, você se tornará um especialista no assunto e passará confiança para outras pessoas”.

5. **Priorize** - “É mais fácil adicionar mais coisas na sua lista de itens a fazer do que saber remanejá-las e priorizá-las”, diz Kropp. Boas tomadas de decisões, delegar prioridades não apenas suas (mas de toda equipe) são alguns dos sinais de um líder eficaz, não importa a sua posição dentro da empresa.

6. **Procure oportunidades** - Leske afirma que há muitas oportunidades em uma empresa, não importa o quão pequena ou trivial a tarefa pode parecer. “Há uma diferença entre procurar oportunidade e aumentar o leque delas”, diz a vice-presidente. “Se há um trabalho a ser feito, seja o primeiro a se oferecer, mesmo que tenha de pedir ajuda mais tarde. O maior erro é deixar passar a oportunidade”.

7. **Faça amizade com o cara de TI** - O número de demanda de trabalho relacionado aos e-mails e outras tecnologias quadruplica a cada dia desde 2005. Sendo assim, não se pode negar a importância dos profissionais que gerenciam esses sistemas. O departamento de tecnologia da informação pode ser um aliado para qualquer empregado, pois, com sua ajuda, ele pode evitar paralisações desnecessárias devido às falhas dessas tecnologias.

Mas Kropp acrescenta que não é apenas a equipe de TI que torna seu trabalho mais produtivo. “Fazer amizade com os administradores é uma ação importante também”, ressalta. “Subestimar a autoridade dos profissionais ou perder oportunidade de estabelecer boas relações na empresa é um julgamento precipitado que nenhum funcionário indispensável pode ter”.

Mensagem 13

Manual dos Servidores da Secretaria do TJMG e TJMMG  
Direitos, deveres e questões do interesse dos Servidores  
2ª Edição, revista e ampliada

"4.3 – Abono Aniversário - O servidor poderá faltar na data do seu aniversário, sem ter qualquer tipo de prejuízo. Mas, se o dia do aniversário cair em dia não-útil, período de férias regulamentares, de férias-prêmio ou de qualquer outro afastamento, não poderá ser compensado posteriormente. É necessário comunicar previamente à chefia.

Legislação: Portaria-Conjunta 076/2006 [jonas]

Ao considerar o desenvolvimento e o fortalecimento do poder disciplinar na LEGO, percebo que as mensagens do GRUPO também passaram por um processo de normalização. O GRUPO passa por uma fragmentação maior e também perde sua característica principal de resistência combativa. Ao fazer essa análise, creio ser importante ressaltar que, como defende Foucault (2014b), a história é descontínua, feita de acidentes. Na genealogia, não devemos buscar o sentido oculto nas palavras, mas os sistemas de coação que as restringem à norma que obedece a cada série de enunciados, além das condições de aparecimento (DÍAZ, 2012). Portanto, por mais que essa narrativa pareça linear e coerente, há de se considerar os procedimentos dispersos existentes nas disposições encontradas. Um deles seria o que denomino “resistência à resistência”, prática de resistência dentro do GRUPO, que se transformou de prática de resistência combativa em prática de resistência normalizada.

Mensagem 10

De: vicente@lego.br

Para: servidor@lego.br

Assunto: Re: Questionário

A dissolução do poder em todas as esferas como mecanismo de transformar todos nós em servidores do povo, no sentido exato da palavra, também seria um forma de 'alinhar o pensamento' para o bem comum"

[Carmen]:

Fala para o 'seu colega' que, se quiser participar da resistência, seja bem-vindo! Agora, deixe claro para ele que é um caminho sem volta: ele nunca terá chance de ocupar cargo de chefia. Nunca terá "o perfil de ser chefe", rs. Mas, para quem tem caráter, é melhor ocupar cargo de confiança do Povo, do que da confiança de um chefe que se afasta dos reais interesses públicos. [Vicente]

Mensagem 11

De: julia@lego.br

Para: servidor@lego.br

Assunto: Re: Questionário

Entro na discussão pra comentar a resposta do [Vicente]. Com ela dá pra sentir que não somos assim tão poucos. Os "(c) éticos", "sonhadores", "loucos", somos muito mais, já quase mudos porque esta lista, aparentemente democrática, reflete os mecanismos de dominação da Casa: o contraditório não é instrumento do diálogo, é rechaçado, é instrumento de estigmatização. Realmente é preciso rir do "nunca terá o perfil de chefe". É preferível a opção por ocupar um cargo de confiança do Povo. É uma opção mesmo, e podem crer, de uma lucidez que às vezes dói. Sem demagogia.

Qto ao resto: É preciso responder sim, não por acreditar que haverá uma mudança na gestão, afinal ela é baseada na "sobrevivência das espécies" ('vc é do meu grupo'). Hoje é um grupo, amanhã é outro, mas a filosofia é a mesma. E não será a implantação da "gestão de competências" que irá mudar, porque a filosofia do

cumpadrio está enraizada e vem sendo repassada competentemente aos que estão chegando. (Confiram as mudanças de chefia, as tarefas concedidas, as representações, etc, porque vozes dissonantes aqui da lista, de repente se calaram). É preciso responder porque é mais um canal de desabafo (como esta lista aqui acaba sendo). É uma catarse para situações desconfortantes que presenciamos diariamente em nossos setores. Enfim porque é preciso ter ilusão, só assim vale a pena a luta. Obs: Entrevistado após a palestra referida pela Cíntia: "fiquei constrangido pela pergunta que fizeram ao palestrante sobre a competência das chefias". É o vírus 'chefius serei' desseminando-se entre os novatos. Abs a todos

A Mensagem 10 e a Mensagem 11 fazem parte de um momento do GRUPO diferente daquele contextualizado do final da década de 1990, em que o GRUPO era uma resistência combativa, a LEGO passava por uma transição administrativa e política conturbada e o poder disciplinar na LEGO estava em vias de fortalecimento ainda. Em 2012, o produtor assume-se como parte de uma resistência, mas faz aconselhamentos aos que ainda não participam: “Deixe claro para ele que é um caminho sem volta”. Isto é, pode ser que ele queira voltar à normalidade e não consiga, devido à estigmatização que existe em relação aos resistentes. Observo, portanto, que a resistência já foi objetivada como o anormal, em um contínuo que designa como normal ter “chance de ocupar cargo de chefia”. Para que haja esse sistema de classificação, cuja própria existência já se configura como elemento de exclusão (bons = não resistentes, maus = resistentes), é necessário que haja vigilância, sanções normalizadoras e exames e tecnologias do poder disciplinar.

No GRUPO, pode-se considerar que os próprios e-mails publicados com seus respectivos endereços eletrônicos identificatórios são um exame. A partir dos e-mails da tecnologia da informação, é possível entrar na intranet e saber quem disse o quê, em qual setor trabalha, se é novato ou antigo e se é efetivo ou recrutamento amplo, entre diversas outras informações sobre o indivíduo. Também no GRUPO é possível identificar comportamentos desviantes quanto à organização, aos políticos, aos partidos e ao próprio GRUPO.

Destarte, todos os exames analisados na LEGO se valem do olhar vigilante e da sanção normalizadora para produzir o indivíduo, produzir um trabalhador apolítico, especializado, profissional e competente que tem ambições quanto a uma carreira de sucesso. E essa instância de produção de saber está ancorada em relações de poder que erigem a defesa de tal profissional como uma força contra outra – a do funcionário público marajá – em um regime de verdade constituído pelos discursos da mídia, pelos discursos científicos e pelos discursos sociais, numa relação entre micro e macro poderes que se (des)enrolam na história.

Entretanto, há de ressaltar a heterogeneidade e a multiformidade das práticas sociais nas relações de poder. Os trechos “já quase mudos” e “vozes dissonantes aqui da lista, de repente se calaram” demonstram uma mudança em relação ao funcionamento e à identificação do próprio GRUPO. Enquanto na década de 1990 havia uma resistência combativa, que articulava ações e manifestava insatisfações, neste período mais recente, com as mensagens de 2012, o GRUPO foi caracterizado pelo silêncio e pelo rechaçamento do contraditório. Para Certeau (1998), mesmo um silêncio pode significar resistência, uma vez que existe uma liberdade interior não conformista, que modifica ou desvia a verdade imposta. Assim, em meio ao que parece ser obediência e uniformização, é preciso identificar as diferenças, mesmo que se apresentem em nível micro. E argumenta que elas sempre existirão, à medida que existirem relações desiguais de forças. Para este autor, as práticas cotidianas são artes de fazer, pois, ao mesmo tempo em que a ordem é exercida, é também burlada. Um dos exemplos citados por Certeau (1998) é o caso dos indígenas que subvertiam as ordens da colonização espanhola. Eles não as rejeitavam diretamente – como logo se pensa quando o assunto é resistência –, mas a maneira como eles usavam as ações rituais, representações ou leis impostas era diferente daquela prevista e desejada pelos colonizadores.

Esse processo de subverter as ordens por dentro, não as rejeitando ou as transformando, encontra-se no “uso que os meios ‘populares’ fazem das culturas difundidas pelas ‘elites’ produtoras de linguagem” (CERTEAU, 1998, p. 95). Do mesmo modo que o silêncio pode ser compreendido como resistência em relação ao próprio GRUPO, que outrora se configurava como prática de resistência combativa aos gestores, a Mensagem 10 e a Mensagem 11 também parecem se tornar outra forma de resistência.

No caso da LEGO, mesmo que nesta pesquisa estejam sendo evidenciados o fortalecimento e a transformação do poder disciplinar, não posso deixar de supor que existam inúmeras artes de fazer/ resistir dos trabalhadores, como o simples fato de não participar do GRUPO ou de fazer publicações fora do que é esperado pelos participantes, como a publicação de poemas e músicas.

Nessa constante (re)configuração da rede de práticas de resistências, existe um movimento de transformação das relações de poder-resistências a partir do poder disciplinar, mas não há uma homogeneidade coerente. Ao mesmo tempo em que há resistências internas e externas ao GRUPO normalizado, há momentos pontuais em que os participantes desse grupo se unem

como resistência combativa, como aconteceu quando da extinção do Fundo de Previdência dos Trabalhadores, em 2013.

Mensagem 12

De: raimundo@lego.br

Para: servidor@lego.br

Assunto: Re: PLC 54/2013 - Extingue o [Fundo de Previdência]

PROJETO DE LEI COMPLEMENTAR Nº 54/2013

Altera a Lei Complementar nº 64, de 25 de março de 2002, que institui o Regime Próprio de Previdência e Assistência Social dos servidores públicos do [nível de governo] e dá outras providências.

Art. 1º - Fica extinto o [Fundo de Previdência], instituído pela Lei Complementar nº 64, de 25 de março de 2002.

§ 1º - O total de recursos existentes no [Fundo de Previdência], apurado na data de publicação desta lei complementar, reverterá ao [Fundo Financeiro], instituído pela Lei Complementar nº 77, de 13 de janeiro de 2004.

§ 2º - Consideram-se como total dos recursos existentes na forma do § 1º todos os valores, recursos financeiros, títulos e direito de créditos e bens disponíveis, incluídos os créditos que o [Fundo de Previdência] possui junto ao [nível de governo], suas autarquias e fundações, considerados até a data de publicação desta lei complementar.

§ 3º - A aplicação dos recursos previstos no § 1º deste artigo deverá observar o disposto no inciso XI do art. 167 da Constituição da República e no inciso III do art. 1º da Lei Federal nº 9.717, de 27 de novembro de 1998.

§ 4º - O saldo apurado deverá ser destinado ao pagamento de benefícios previdenciários do regime próprio de previdência social.

§ 5º - [Fundo Financeiro] sucederá o [Fundo de Previdência] para todos os fins de direito.

## Figura 11 – Extinção do Fundo de Previdência

Entidade	Ações Judiciais	Sindicato em Ação	Filme-se já	Prom. Vertical	Legislação	Notícias	Links	Planos de saúde	Convênios
----------	-----------------	-------------------	-------------	----------------	------------	----------	-------	-----------------	-----------

[Retorna ao Índice de Destaques](#)

**ALERTA!** [REDACTED] - Governo prepara mais um golpe ao patrimônio do funcionalismo

Desta vez, a “vítima” é o patrimônio contido no NOSSO Fundo de Previdência. Mas estamos atentos e já iniciamos articulações com outras entidades

Os servidores públicos do [REDACTED] foram surpreendidos com a notícia de que o governo quer extinguir o Fundo de Previdência [REDACTED], instituído pela Lei Complementar Estadual nº 64, de 2002. Ontem (quarta, 6/11/2013) o governador enviou à Casa Legislativa [REDACTED] o [Projeto de Lei Complementar \(PLC 54/13\)](#), que altera a LC 64, propondo a extinção do Funpe [REDACTED]

Vale lembrar que o fundo fechou 2012 com BILHÕES em caixa (cerca de R\$ 3 bi). Ressalte-se ainda que o dinheiro do Funpe [REDACTED] é o responsável pelo pagamento dos benefícios de aposentadoria e pensão aos servidores que foram efetivados no serviço público estadual após 31 de dezembro de 2001. Embora a matéria tenha apenas iniciado os trâmites na [REDACTED] o SERJUS [REDACTED] está muito atento, e já inicia articulações com diversas entidades representativas do funcionalismo estadual, a fim de formarmos uma ampla força capaz de combater qualquer tipo de golpe contra o nosso Fundo de previdência. Vamos estudar minuciosamente a matéria, detalhes em breve.

**PS.:** Uma reunião emergencial foi agendada, de última hora, para ser realizada na tarde dessa sexta (8), no Conselho do Funpe [REDACTED]  
(Incluída em 07/11/2013 às 13:23)

Fonte: Alerta!... (s/d).

As primeiras mensagens sobre a extinção do Fundo de Previdência seguiram o mesmo padrão do que nomeamos de “prática de resistência normalizada”: a retomada na íntegra de outros textos (legislações e reportagens) no aspecto intertextual, a ocultação do “eu” no texto e a característica de gênero informativo. Contudo, aos poucos esse gênero foi sendo alterado para um modo de ação mais combativo.

Mensagem 14  
De: berenice@lego.br  
Para: servidor@lego.br  
Assunto: Extinção do FUNPEMG

O principal palco de discussão e de influência é na comissão. Hoje foi a reunião da FFO. Tinha muitos servidores lá, mas nenhumzinho sinal do [Sindicato]. Não havia faixas, cartazes, que fosse um papelzinho. O que tinha, nós mesmos que fizemos aqui na Comunicação. Vários sindicatos colocaram cartazes e marcaram presença, mas exatamente o nosso, que representa o legislativo, para variar, passou em brancas nuvens. Ok, vamos ao Plenário. Mas todos nós sabemos (ou pelo menos devíamos saber) que Plenário é circo. Quando chega lá, não há mais nada a ser feito. Tudo já está definido e resolvido.

Na Mensagem 14, há uma ação de cobrança (“não havia faixas”), reforçada pelo diminutivo (“papelzinho”) e um sentimento de decepção (“mas exatamente o nosso”), anunciado (“para variar”). Além disso, há uma crença de conformidade (“não há mais nada a ser feito”). Apesar de parecer um protesto este modo de ação, essa prática de resistência difere daquela prática combativa do GRUPO na década de 1990: ela se volta mais à postura dos representantes do sindicato do que aos atores que causaram os problemas, aqueles que extinguiram o Fundo de Previdência, e aos motivos de se extinguir um fundo superavitário para utilização de um deficitário, o Fundo Financeiro, em ano pré-eleitoral. Portanto, por mais que nesta pesquisa

haja um delineamento das práticas combativas e normalizadas, é fundamental ressaltar que as suas formas podem ser múltiplas, havendo aspectos de resistência combativa mesmo em uma prática de resistência normalizada, e, por isso, observar a microfísica do poder, a história como descontínua, a heterogeneidade e a dispersão dos elementos se fazem essenciais para construção de uma genealogia.

#### 4.4 Panóptico duplo e virtual

Como um ritual meticuloso de poder, Foucault (2013b) identifica uma figura arquitetural: o *panóptico* de Bentham. Observe as Figuras 12 e 13.

**Figura 12 – Panóptico de Bentham – Perspectiva geral**

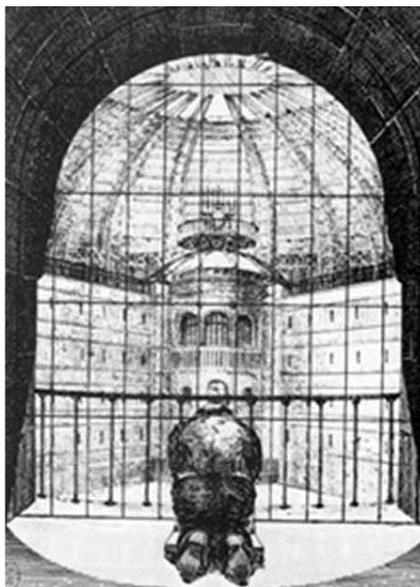


**Fonte:** Vitali (s/d).

Na Figura 12 há uma perspectiva geral do que seria o panóptico: construção na qual existe uma guarita central para o vigia, que observa as celas periféricas que o rodeiam. A cela é um espaço quadriculado, o qual pode abrigar apenas um indivíduo, que é constantemente visível e separado dos demais. Ele é objeto de vigilância e de informação, mas não é sujeito para ver nem se comunicar. Assim, garante-se a ordem (FOUCAULT, 2013b).

Já na Figura 13 a perspectiva do preso representa o efeito mais importante do panóptico:

[...] induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação; que a perfeição do poder tenda a tornar inútil a atualidade de seu exercício; que esse aparelho arquitetural seja uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente daquele que o exerce: enfim, que os detentos se encontrem presos numa situação de poder de que eles mesmos são portadores (FOUCAULT, 2013b, p. 191).

**Figura 13 - Panóptico de Bentham - Perspectiva do preso**

**Fonte:** Gouvea (2009).

Destarte, o essencial é que o detento saiba que pode estar sendo vigiado a todo tempo, o que caracteriza um poder visível, mas não sabe o momento exato em que efetivamente não há vigilância, o que caracteriza uma inverificabilidade. Assim, não importa mais quem está na torre de vigilância, os motivos de se estar lá nem mesmo se há alguém na torre (FOUCAULT, 2013b). O poder não é algo personalizado em quem o exerce, mas constitui um mecanismo que atuará independentemente de quem ocupa cargos de gestão, analogamente. É a distribuição dos corpos, das superfícies, das luzes e dos olhares que compõe um todo automatizado e desindividualizado (FOUCAULT, 2013b). Para Dreyfus e Rabinow(2013), há uma conexão entre controle dos corpos e controle dos espaços, cujo objetivo é aumentar o poder, mas tal objetivo não é escondido. Logo, mais do que um símbolo do poder ou outro sentido oculto que se possa imaginar, o panóptico é transparente na sua função de aumentar o controle.

As principais características do panóptico são: capacidade de tornar o poder capilar, envolvendo todos aqueles que entram em contato com o aparelho de poder (como no caso de um curioso que visita uma guarita do vigia – para o submetido ele é um vigia); conseguir o menor custo para o exercício do poder (nem sempre existe um vigia, mas o efeito de sentir-se vigiado continua o mesmo); disciplinar indivíduos menos pela violência e mais na alma (na transformação de comportamentos); e aumentar a visibilidade dos submetidos (DREYFUS; RABINOW, 2013). O prisioneiro “se torna seu próprio guardião” (DREYFUS; RABINOW,

2013, p. 249). Para Foucault (2013b, p. 192), “quem está submetido a um campo de visibilidade, e sabe disso, retoma por sua conta as limitações do poder; fá-las funcionar espontaneamente sobre si mesmo”. Então, o poder muda sua atuação da força física para o incorpóreo, de forma que esta tem efeitos constantes e profundos (FOUCAULT, 2013b). Em suma, é um ritual meticuloso de poder (DREYFUS; RABINOW, 2013).

Em relação a seu modo de funcionamento, o panóptico permite, de um lado, estabelecer diferenças entre indivíduos, o que ocasiona aumento de saber; de outro, modificar seus comportamentos e treiná-los, o que eleva a sua eficácia e a sua capacidade de penetração no comportamento dos homens (FOUCAULT, 2013b). O saber da vigilância e do exame se difere do saber do inquérito da Idade Média, pois não se baseia mais na determinação se algo se passou ou não, mas na determinação “se um indivíduo se conduz ou não como deve, conforme ou não à regra, se progride ou não, etc.” (FOUCAULT, 1974, p. 70). O saber que se organiza em torno da norma e do controle da existência do indivíduo é a base do poder disciplinar e a forma de saber-poder que deu lugar às ciências humanas, como a Psiquiatria, a Psicologia, a Sociologia etc. (FOUCAULT, 1974). Tudo isso possibilita a identificação do panóptico como um laboratório de poder e uma figura de tecnologia política (FOUCAULT, 2013b).

É um tipo de implantação dos corpos no espaço, de distribuição dos indivíduos em relação mútua, de organização hierárquica, de disposição dos centros e dos canais de poder, de definição de seus instrumentos e de modos de intervenção, que se podem utilizar nos hospitais, nas oficinas, nas escolas, nas prisões. Cada vez que se tratar de uma multiplicidade de indivíduos a que se de impor uma tarefa ou um comportamento, o esquema panóptico poderá ser utilizado (FOUCAULT, 2013b, p. 195).

Na LEGO, identifico a necessidade de imposição de um comportamento para o trabalhador, conforme analisado nos capítulos 3 e 4. Assim como um operário que precisa otimizar seu tempo em favor da produtividade no trabalho, na lógica dos pesquisadores do *mainstream* o trabalhador na LEGO precisa padronizar seu comportamento como “profissional competente” para se diferenciar da noção dos “marajás”, nesta analítica *foucaultiana*. Para tanto, percebo que o GRUPO funciona como um panóptico.<sup>25</sup> Na medida em que distribui os corpos no

---

<sup>25</sup>Há de se pensar na função estrutural que a informática desempenha enquanto “arquivista” de dados. Entretanto, é a existência do GRUPO enquanto prática social que dinamiza a relação; que faz com que haja interesse por certa publicação, por certo trabalhador. Acredito que a disponibilização dos dados por si só não caracteriza somente os sistemas de informação como panóptico, pois a existência do GRUPO enquanto resistência é fundamental para se pensar o interesse de uns pela vigilância dos outros neste caso específico.

espaço (quem é o indivíduo que publica, em qual setor trabalha, quando começou a trabalhar na LEGO), faz uma distribuição binária (participa do GRUPO/não participa; resistente e baderneiro/profissional competente e bom trabalhador), organiza hierarquicamente (quem participa não deve ter ambição de ser gerente; se é gerente, pode estar observando o que é discutido), cria uma disposição do centro e dos canais de poder (todos sabem que o GRUPO é observado pelos gestores) e define instrumentos e modos de intervenção (se, de um lado, há/houve as “chamadas para conversar pelos gerentes” por algum tipo de comportamento, de outro, há o medo que paira sobre punições em relação a comportamentos desviantes). Dessa maneira, o panóptico intensifica o aparelho de poder, pois assegura sua economia (em material, em pessoal, em tempo), sua eficácia (pelo caráter preventivo), seu funcionamento contínuo e seus mecanismos automáticos (FOUCAULT, 2013b).

As disciplinas devem

[...] dominar todas as forças que se formam a partir da própria constituição de uma multiplicidade organizada; deve neutralizar os efeitos de contrapoder que dela nascem e que formam resistência ao poder que quer dominá-la: agitações, revoltas, organizações espontâneas, conluíus – tudo o que pode se originar das conjunções horizontais [...] é para fazer crescer os efeitos utilizáveis do múltiplo que as disciplinas definem táticas de distribuição, de ajustamento recíproco dos corpos, dos gestos e dos ritmos, de diferenciação das capacidades, de coordenação recíproca em relação a aparelhos ou a tarefas [...] Em suma, substituir um poder que se manifesta pelo brilho dos que o exercem, por um poder que objetiva insidiosamente aqueles aos quais é aplicado; formar um saber a respeito destes, mais que patentear os sinais faustosos da soberania (FOUCAULT, 2013b, p. 208).

Na LEGO, a dominação dessas forças pode ser analisada pela transformação das práticas dos participantes do GRUPO e suas diferentes percepções na história. Ao disciplinar o trabalhador como profissional competente, diferente do marajá, que pode almejar a construção de uma carreira na LEGO, desde que tenha comportamentos adequados para tal, há uma tentativa de neutralização de uma resistência formada por práticas combativas dos trabalhadores. Além disso, identifiquei como efeitos utilizáveis do múltiplo a despolitização do indivíduo, a partir da normalização do trabalhador, e a separação de organização política e técnica. Se o trabalhador é separado das questões políticas, há um distanciamento de avaliações morais sobre suas funções, que se tornam estritamente técnicas. Para Dreyfus e Rabinow (2013, p. 257), “as tecnologias políticas avançam a partir daquilo que é essencialmente um problema político, removendo-o do domínio do discurso político e redistribuindo-o na linguagem neutra da ciência”. Nessa redistribuição, atuam: “o saber” da Administração, que postula os modos de funcionar das organizações, bem como as funções e competências necessárias ao

trabalhador; “o saber” da Administração Pública, que tem como objeto tanto organizações que compõem o Estado quanto a atividade administrativa desenvolvida em prol de coletividades; e “o saber” do Direito, mais especificamente do Direito Administrativo, que se pauta na legislação para reger as relações inerentes ao Estado e a suas organizações. As aspas estão colocadas para desconstruir a ideia de que existem saberes únicos, os do *mainstream*, tanto na administração quanto na administração pública, e no direito, pois considero tais saberes como construções históricas sustentadas por regimes de verdade que são erigidos nas relações de poder-saber, e por isso justificam o uso das iniciais maiúsculas como forma de marcar práticas hegemônicas.

Como componente final do panoptismo, então, tem-se “a relação entre corpos, espaços, poder e saber” (DREYFUS; RABINOW, 2013, p. 253). Diante do exposto, caracterizo o GRUPO como um panóptico duplo, pois, da mesma forma que há vigilância interna em relação ao que se diz, há também uma vigilância externa em relação a quem participa ou não do GRUPO. Vigilâncias estas que são constantes, automatizadas, anônimas e que se pautam na hierarquização, na distribuição nos espaços, em classificações binárias e em documentação, todas características elencadas anteriormente. Por isso, Foucault (2013b) argumenta que o dispositivo disciplinar pode ser democraticamente controlado, ao invés da existência de uma tirania, pois há controle não só dos submetidos, mas também dos controladores. E descrevo o panóptico que funciona na LEGO como virtual, pois não se trata de uma arquitetura física, mas de uma tecnologia política, na qual direitos e obrigações são impostos (DREYFUS; RABINOW, 2013) e que foi desenvolvida no âmbito incorpóreo, assemelhando-se ao modo de funcionamento e efeitos do complexo físico proposto por Bentham.

Dreyfus e Rabinow(2013) argumentam, ainda, que, mesmo tendo sido desenvolvida em algumas instituições, a tecnologia do panoptismo ultrapassou gradualmente esses limites institucionais, estendendo-se a vigilância ao exterior. De forma análoga, no caso em estudo, a tecnologia disciplinar não se limita à LEGO ou ao GRUPO, mas se assemelha ao que Foucault (2014a<sup>26</sup>; 2014b) nomeia como “dispositivo”: aqui, um dispositivo da nova gestão pública, mais especificamente.

---

<sup>26</sup>Original de 1976.

#### 4.5 Dispositivo da nova gestão pública

Foucault (2014b) demarca o dispositivo como um conjunto que inclui em sua heterogeneidade constitutiva

[...] discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas. Em suma, o dito e o não dito são os elementos do dispositivo. O dispositivo é a rede que se pode estabelecer entre estes elementos (FOUCAULT, 2014b, p. 364).

Sobre a natureza dessas relações, Foucault (2014b) argumenta em prol da existência de um jogo no qual as posições e as funções são alteradas. Deleuze (1996) desenvolve tal argumento afirmando que não há sistemas homogêneos como sujeito, objeto e linguagem, pois os elementos do dispositivo são processos sempre em desequilíbrio. Assim, um “discurso pode aparecer como programa de uma instituição ou, ao contrário, como elemento que permite justificar e mascarar uma prática que permanece muda; pode ainda funcionar como reinterpretação dessa prática” (FOUCAULT, 2014b, p. 364). Foucault (2014b) atenta, portanto, para o fato de que as relações entre todos esses elementos pode se dar de diversas formas, intercambiando práticas discursivas e não discursivas e não fixando funções e posições.

Deleuze (1996) separa duas dimensões de um dispositivo, que são a curva de visibilidade e a curva de enunciação. Em termos de visibilidade, não há uma luz que ilumina um objeto preexistente, mas cada dispositivo tem seu próprio regime de luz, que permite a distribuição entre o que é visível e o que é invisível. Tais regimes marcam uma historicidade que também se relaciona com os regimes de enunciado “e, assim, uma ciência, num dado momento, ou um gênero literário, ou um estado de direito, ou um movimento social, são definidos precisamente pelos regimes de enunciados a que dão origem” (DELEUZE, 1996, p. 155). Para Foucault (2014b, p. 368), “é o dispositivo que permite separar não o verdadeiro do falso, mas o inqualificável cientificamente do qualificável”.

Se pensarmos em um dispositivo como uma cartografia, na qual há pontos e linhas ligados uns aos outros, perceberemos que o dispositivo contém linhas de força que relacionam o ver e o dizer. Essa linha invisível e indizível configura a dimensão do poder, cuja composição inclui também o saber. Ademais, completando o quadro de componentes do dispositivo, podem-se

citar ainda: a linha de subjetivação, a linha de brecha, a linha de fissura e a linha de fratura. Todas elas, incluindo a linha de visibilidade e a linha de enunciação se entrecruzam e se misturam (DELEUZE, 1996).

Para Dreyfus e Rabinow(2013), Foucault indicou a existência do dispositivo por meio do isolamento das forças que sustentam tipos de saber, e vice-versa, mas não restringiu seus limites em relação aos componentes que devem ser considerados, se haveria uma exigência de complexidade ou, mesmo, limites para os tipos de práticas aptos ou não a serem analisados por tal conceito. Entretanto, considero que Foucault (2013b; 2014b) não pretendia fechar uma teoria, mas oferecer contornos instáveis que possibilitassem uma analítica, a partir do diagnóstico próprio do genealogista.

Para Foucault (2014b, p. 365), “um primeiro momento essencial é o da predominância de um objetivo estratégico”, pois o dispositivo é uma formação histórica que surge em cada sociedade para responder a certa urgência, configurando o seu caráter de função estratégica dominante. Como exemplos, temos o dispositivo de controle-dominância da loucura e o dispositivo da sexualidade (FOUCAULT, 2014a).

Foucault (2014b, p. 365) descreve o funcionamento do dispositivo do aprisionamento, em seus efeitos, suas rearticulações e reajustamentos:

Tomemos o exemplo do aprisionamento, dispositivo que fez com que em determinado momento as medidas de detenção tivessem aparecido como o instrumento mais eficaz, mais racional que se podia aplicar ao fenômeno da criminalidade. O que isto produziu? Um efeito que não estava de modo algum previsto de antemão, que nada tinha a ver com uma astúcia estratégica produzida por uma figura meta ou trans-histórica que o teria percebido e desejado. Este efeito foi a constituição de um meio delinqüente, muito diferente daquela espécie de viveiro de práticas e indivíduos ilegalistas que se podia encontrar na sociedade setecentista. O que aconteceu? A prisão funcionou como filtro, concentração, profissionalização, isolamento de um meio delinqüente. A partir mais ou menos de 1830, assiste-se a uma reutilização imediata deste efeito involuntário e negativo em uma nova estratégia, que de certa forma ocupou o espaço vazio ou transformou o negativo em positivo: o meio delinqüente passou a ser reutilizado com finalidades políticas e econômicas diversas (como a extração de um lucro do prazer, com a organização da prostituição).

Dessa forma, cada efeito de um dispositivo, seja desejado ou não, seja positivo ou negativo, se liga a outros elementos que precisam se rearranjar. Então, pode-se pensar na existência de um processo contínuo de preenchimento estratégico e de intervenção nas relações de força,

pois o dispositivo “está sempre inscrito em um jogo de poder, estando sempre, no entanto, ligado a uma ou a configurações de saber que dele nascem mas que igualmente o condicionam” (FOUCAULT, 2014b, p. 367). Dreyfus e Rabinow(2013) sugerem a noção de grade de inteligibilidade como método e o aproximam do que Foucault entende por dispositivo. Para os autores, esta seria uma resposta ao problema de compreender um conjunto de práticas que organizam a realidade sem a necessidade de recorrer nem ao sujeito, seja individual ou coletivo, nem a lei objetivas, nem a um tipo de regra.

Raffnsøe, Gudmand-Høyer e Thaning (2014) defendem o uso do dispositivo de Foucault nas pesquisas organizacionais. Para eles, as análises que buscam processos, que procurem compreender como interações sociais e comportamento organizacional são afetados pelo aparecimento de certas disposições ou inclinações sociais são possibilitadas pela análise disposicional e podem sair de abordagens dualistas que lidam com oposições binárias em direção do entendimento de sua inter-relação e também como esses elementos fazem parte de uma mesma correlação. Na LEGO, por exemplo, permite-nos perceber a inter relação entre poder-resistência, de forma que um faz parte do outro. A normalização enquanto resultado de uma relação de poder precisou de resistências para diferenciar o normal do anormal. Ao mesmo tempo, a resistência também criou uma normalização do que é ser resistente, sendo possível diferenciar resistência combativa e resistência silenciosa. Não é porque um trabalhador não participa do GRUPO que ele não resiste às ações da LEGO. Existem muitas táticas que ele pode usar no cotidiano para resistir. Além disso, neste caso, a resistência não possui uma localização fixa; ela é instável e se move. Isso configura mais uma disposição do que uma localização. Para Raffnsøe, Gudmand-Høyer e Thaning (2014), a análise de dispositivos não se contenta com a descrição, mas procura perceber a história global numa dada sociedade na qual uma tecnologia será instalada, mesmo que as correlações não sejam de todo claras, tentando explicar como elementos do dispositivo, objetos, práticas, eventos e experiências vêm a existir numa dada interação.

Diante do exposto, considero nesta pesquisa a nova gestão pública como um dispositivo inscrito em um jogo de poder no qual o saber sustentado se sedimenta na “eficiência”, na “competência”, na “meritocracia” e na “informatização tecnológica”. Tais discursos surgem com o objetivo estratégico de contrapor o discurso dos “marajás” e se pautam na filosofia neoliberal como resposta aos problemas da burocracia e à “ineficiência do Estado em prover o bem-estar da coletividade”. Tal filosofia está ligada à defesa da liberdade individual enquanto

moral difundida por diversas instituições, como a Igreja, as organizações capitalistas, a mídia e as ciências, que delimitam comportamentos mais ou menos coercitivos, por exemplo, como ser um bom profissional no serviço público. Até mesmo as ONGs que surgem como provedoras de serviços sociais que o Estado não conseguiu suprir são instituições que fazem parte deste dispositivo. Ademais, as leis e as decisões regulamentares, como a Emenda Constitucional que inseriu no artigo 37 da Constituição Federal (1988) a eficiência como um princípio da Administração Pública, as medidas administrativas, como os diagnósticos organizacionais e os planejamentos estratégicos, e as discussões em ambiente virtual são elementos discursivos do dispositivo. Já como elementos não discursivos podem-se citar os próprios artefatos tecnológicos criados para as organizações, a arquitetura que tem cada vez mais relação direta com a tecnologia e as instituições já citadas. Sobre estas serem da ordem do discursivo ou não, Foucault (2014b) acredita que não seja importante tal delimitação, já que seu problema não é linguístico.

No jogo de forças no qual o dispositivo da nova gestão pública se insere, considero que o gerencialismo, ou a importação de práticas de organizações privadas para organizações públicas, é o discurso considerado como qualificável cientificamente no *mainstream*. Tal discurso enseja práticas nas organizações que visem transformar o “funcionário público desonesto” em um “profissional competente e empreendedor”. Mas essas práticas não são valorizadas apenas academicamente: são veiculadas positivamente na mídia, são ensinadas nas escolas (existem, até mesmo, escolas de governo especializadas na formação desse profissional), são disseminadas na família em sonhos de carreiras estáveis e estão presentes nos cursinhos preparatórios para concursos. No momento histórico em que existe um *ethos* do “ser concursado”, é possível perceber a constante rearticulação dessas práticas em diversos domínios da vida social.

Entretanto, se há um enunciado visível, há também o invisível. A dimensão política do trabalho é esvaziada; perde sentido e razão discutir essa dimensão no âmbito da organização e, de forma semelhante, da organização pública. A política é vista como sinônimo de ineficiência e de rebeldia. Destarte, um dos principais efeitos do dispositivo da nova gestão pública é a despolitização do sujeito trabalhador, que entrará em uma briga apenas se ela tiver relacionada a aspectos financeiros. Do contrário, é preciso pensar na carreira e na percepção de si pelos outros primeiramente. Contudo, se o dispositivo possui fissuras, é nesses espaços que surgem as resistências as quais podem demandar rearticulações de todo o dispositivo. É

nesse espaço, na busca do fortalecimento de saberes em oposição à cristalização de um saber hegemônico, que incluo esta pesquisa.

E devo acrescentar que meu sonho, meu sonho pessoal, não é exatamente o de construir bombas, pois não gosto de matar pessoas. Mas gostaria de escrever livros-bombas, quer dizer, livros que sejam úteis precisamente no momento em que alguém os escreve ou os lê. Em seguida, eles desapareceriam. Esses livros seriam de tal forma que desapareceriam pouco depois de lidos ou utilizados. Os livros deveriam ser espécies de bombas e nada mais. Depois da explosão, se poderia lembrar às pessoas que esses livros produziram um belíssimo fogo de artifício. Mais tarde, os historiadores e outros especialistas poderiam dizer que tal ou tal livro foi tão útil quanto uma bomba, e tão belo quanto um fogo de artifício (FOUCAULT, 2010, p. 266).

## 5 À GUIZA DE CONSIDERAÇÕES FINAIS, MAS TRANSITÓRIAS

Durante esta pesquisa, orientei-me pela seguinte problemática: Como um grupo de discussão on-line é produzido e transformado, do final da década de 1990 a 2013, como uma prática de poder-resistência em uma organização pública? Para tanto, busquei levantar uma história do GRUPO, a partir dos acontecimentos engendrados pelas relações de poder disciplinar na LEGO, como objetivo geral.

Dois objetivos específicos consistiram em “Identificar alguns acontecimentos da história do GRUPO, a partir da memória dos participantes”; e “Identificar os regimes de verdade e suas relações com os acontecimentos”. Considero tê-los atendido. Inicialmente, o surgimento do GRUPO foi atrelado à **necessidade de usar sistemas de informação computadorizados** na LEGO. Em meados da década de 1990, grupos de discussão eram incentivados para que os trabalhadores se habituassem ao uso de correios eletrônicos. Tal acontecimento emergiu em uma sociedade cujos **regimes de verdade** eram compostos pelo **combate a práticas patrimonialistas e autoritárias advindas da cultura oligárquica brasileira e da ditadura; pela ascensão dos valores neoliberais, como meritocracia, eficiência, necessidade de tecnologias para controle e transparência; e sustentados tanto pelo saber administrativo, que desenvolvia o gerencialismo nas pesquisas sobre administração pública, quanto pelos saberes político e legal**. Portanto, a necessidade de usar sistemas de informações computadorizados é uma singularidade histórica que emerge dentro de uma cristalização de determinações históricas complexas que lhe conferem um *status* de solução verdadeira. O discurso da informatização, com os argumentos da celeridade, profissionalização e eficiência, luta contra a ineficiência burocrática. Isto é, está em combate com o discurso da administração burocrática. Como efeito dessa luta, tem-se o fortalecimento da separação dicotômica entre política e administração.

No cotidiano, porém, essa separação não possui fronteiras de fortes contornos. No final da década de 1990, em um contexto de transição administrativa e política na LEGO, em que houve perdas para os trabalhadores, aliado a escândalos midiáticos sobre altos salários e pressão social contra práticas clientelistas representadas na figura do funcionário público marajá, alguns trabalhadores começaram a **usar o grupo de discussão virtual como forma de protestar e debater** assuntos considerados polêmicos no ambiente de trabalho. Em certa

ocasião, dois trabalhadores trocaram ofensas por mensagens no grupo, gerando processo administrativo e intervenção da diretoria da LEGO, demonstrando um rígido controle sobre a circulação de informações nesses ambientes virtuais incentivados. Em consequência, o grupo de discussão foi retirado do domínio organizacional. Entretanto, como aquele grupo já não era apenas uma lista virtual, mas uma prática social de resistência combativa, que envolvia relações sociais, crenças e discursos, a desativação não impediu a criação de um novo grupo, desta vez hospedado em um domínio externo, o Yahoo!Grupos.

Considero a **criação de um novo grupo** em outro ambiente virtual como uma tática diante da estratégia da direção de desativá-lo. Vale ressaltar que as relações de poder-resistência são entendidas nesta pesquisa como um jogo de forças em que não há dominadores e dominados, mas disposição, táticas, manobras e funcionamento. Assim, os trabalhadores também utilizaram estratégias, como a criação de um sindicato em defesa de seus direitos em pleno contexto de enfraquecimento dessas instituições perante o neoliberalismo. Essas tensões que uma resistência provoca na rede é que fazem com que as relações de poder se alterem em busca de se manterem mais fortes.

Observo alguns indícios do **fortalecimento do poder disciplinar** a partir dessa primeira coerção explícita, como a intervenção da diretoria em relação ao GRUPO que visava conduzir os corpos a um tipo de comportamento no qual ofensas não eram aceitas, isto é, eram desvios. Esse fortalecimento envolveu o uso de diferentes tecnologias de poder, como a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame, **no intuito de docilizar os corpos enquanto bons trabalhadores que devem renunciar a posturas políticas e comportamentos hostis para não comprometer a eficiência do processo de trabalho.**

Para atender ao terceiro objetivo específico – “Mapear as tecnologias de poder disciplinar presentes nos acontecimentos identificados” –, identifico a **vigilância hierárquica** como uma maquinaria de controle que exige a necessidade de exames periódicos e de campanhas em prol de uma vida saudável (saúde), a exigência de cursos de aperfeiçoamentos para se progredir na carreira (qualificação), a imprescindibilidade da neutralidade política e da obediência hierárquica (político) e o apagamento da questão da diversidade no trabalho (moralidade). Percebo que todos esses imperativos em busca de corpos dóceis e úteis, os imperativos da saúde, da qualificação, da política e da moralidade, eram atingidos com o adestramento de corpos vigorosos e operados pelo olhar vigilante, por meio dos sistemas de

informação. Mas, para que a vigilância possa operar, é necessário o estabelecimento de padrões e punições para o sistema funcionar.

Surge, então, a **sanção normalizadora** para cumprir esse papel. Apesar de a LEGO ser um local onde se fazem as leis, existe também o espaço normativo, das infrapenalidades. Muitos trabalhadores mais antigos se lembram de uma situação ocorrida entre 2001 e 2002 que marcou uma ruptura na história da LEGO e do GRUPO. Houve sugestões no GRUPO para que os **trabalhadores protestassem contra ações da LEGO em um evento solene de posse de políticos usando narizes de palhaço**. Entretanto, o que se ouve dessa história é que “cabeças rolaram”. Mesmo que, a princípio, essa sanção pareça apenas repressiva, ela foi se desenvolvendo no corpo social de forma sutil, de modo a cumprir sua função normalizadora e produtiva. Um aspecto desse percurso foi o fortalecimento do medo. Tanto para novatos quanto para antigos o medo é um tema recorrente. Até mesmo para a defesa de que “não se deve ter nada a temer”. Advoga-se a estabilidade como argumento que garante aos trabalhadores a possibilidade de uma postura destemida. Não obstante, o medo continua ali, como um sentimento palpitante pronto a aflorar. Para contê-lo, basta a disciplinarização: saiba o quê, quando, com quem e como dizer e saiba como agir que não é preciso ter medo.

Ao pensar que a punição atua no sistema gratificação-sanção, creio que a LEGO me forneceu subsídios para complexificar essa noção. Foi possível observar como o castigo disciplinar estava ligado ao “ser profissional”, que demanda cada vez mais tempo, mais atitudes adequadas diante do cargo e de suas atribuições, mais conformidade a uma regra, mais exercício do trabalho. Mesmo que “cabeças tenham rolado”, seguindo a mesma metáfora, outras se impuseram no corpo, conseguindo cargos comissionados ou funções gratificadas. Contudo, tais benefícios funcionam como uma via de mão dupla: além de gratificação, podem ser considerados como castigos, uma vez que exigem um exercício intensificado para corrigir um desvio, que era defender interesses individuais e coletivos, ser político; enfim, ser cidadão.

Já o **exame** trata-se do processo que combina as duas tecnologias de poder anteriores: a vigilância hierárquica e a sanção normalizadora. A LEGO fez dois grandes concursos para provimento de cargos efetivos, um em 2001 e outro em 2007. Eu os considero como exames nesse jogo de poder, pois é neles que as formas de saber e poder são reunidas. Tais concursos ainda são respostas ao combate da ineficiência burocrática pela profissionalização e vieram para atender a um princípio constitucional, o da eficiência, inserido na Constituição (1988)

pela emenda 19/1998. Como efeitos, tem-se que, da mesma forma que se esperava que os novatos trouxessem mais profissionalização ao serviço público, havia também o receio de haver uma mudança drástica no funcionamento das coisas na LEGO. Isto é, os novatos eram esperança e ameaça, concomitantemente. Em relação ao GRUPO, muitos participantes antigos esperavam uma postura mais destemida e combativa dos novatos. Acreditavam que tanto a questão da estabilidade, como uma forma de proteção a coerções que visem a interesses particulares, quanto os entendimentos sobre o que era ser servidor público (atuar em prol do interesse público de acordo com as regras impessoais da Administração Pública) favoreceriam o perfil esperado, o que não aconteceu.

Em síntese, as três tecnologias mapeadas podem ser encontradas em um ritual meticuloso de poder chamado “**panóptico**”. Percebo o GRUPO como um panóptico duplo, pois, da mesma forma que há vigilância interna em relação ao que se diz, há também uma vigilância externa em relação a quem participa ou não do GRUPO. Vigilâncias estas que são constantes, automatizadas e anônimas; isto é, independem do agente.

Para atender ao quarto objetivo específico – “Analisar as relações de forças de dominação e resistência na história do GRUPO e da LEGO” –, o que observei foi o fortalecimento do poder disciplinar, o que mudou o diagrama de forças na LEGO. Isso pode ser percebido pela própria mudança no GRUPO em relação ao seu funcionamento, aos gêneros, estilos e representações dos discursos publicados e aos seus efeitos enquanto prática social. **O GRUPO se transformou de prática de resistência combativa em prática de resistência normalizada.** Mas como a história é descontínua e os elementos são dispersos, também identifiquei uma prática de resistência à resistência normalizada quando do acontecimento da extinção do Fundo de Previdência.

A análise dessas relações de forças me levou à ênfase nos processos de subjetivação do sujeito. Na LEGO, a docilização dos corpos, com adestramento para atitudes que condizem com o que é ser um bom profissional, constitui o sujeito como resultado dessas relações de força, desses processos de subjetivação. Nesta pesquisa, os processos de subjetivação encontrados variaram em um *continuum* resistir...normalizar...resistir... Atrevo-me a dizer que possuem características de empreendimentos genealógicos: são **heterogêneos**, pois se diferem em ações, discursos, agentes etc.; **multiformes**, já que a forma de resistir pode ser diferente em cada contexto, como a resistência combativa, a resistência normalizada e outros tipos de

resistências cotidianas que não foram abordadas nesta pesquisa, como o silêncio perante o GRUPO como forma de negá-lo; e **descontínuos**, porque não há continuidade nem ordem, são sempre fragmentados.

Além disso, pude fazer uma análise do que nomeei como “dispositivo da nova gestão pública”, pois trata-se de um conjunto heterogêneo de elementos, discursivos e não discursivos que se relacionam de diversas formas e atendem a um objetivo estratégico em uma dada sociedade. No jogo de forças no qual o dispositivo da nova gestão pública se insere, considero que o gerencialismo, ou a importação de práticas de organizações privadas para organizações públicas, é o discurso considerado como qualificável cientificamente. Tal discurso enseja práticas nas organizações que visem transformar o “funcionário público desonesto” em um “profissional competente e empreendedor” e tem como principal efeito a despolíticação do sujeito, pois a dimensão política do trabalho é esvaziada, perdendo sentido e razão discutir essa dimensão no âmbito da organização. Mas de que organização estamos falando?

Por que conceber a organização como substantivo se os processos que produzem os indivíduos estão sempre em movimento na história? Acredito que a abordagem de questões cotidianas auxiliam na ampliação da noção de organização em direção à vida social organizada, como tem sido pesquisado e defendido no Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS). Creio também que estudar as relações de poder-resistência sem procurar por localizações do poder é uma forma de refletir sobre a própria autonomia atribuída ao sujeito, que, nesse caso, se perde no atravessamento das relações de poder-saber e nos regimes de verdade. É uma forma de reflexividade para o próprio pesquisador, tendo em vista a autonomia dele em relação a sua pesquisa e sua vida.

Avalio como contribuição a possibilidade de se fazer pesquisa em administração sem recorrência a métodos fechados de análise, o que considero ter me proporcionado maior liberdade para escrever uma história, como me propus. Enquanto escrevia buscando encaixar os dados em ferramentas de análise não conseguia uma história que aliasse dados, análise e desenvolvimento teórico. Quando me libertei das caixinhas, a pesquisa saiu. Isso não quer dizer que a análise crítica de discurso não tenha validade. Apenas que consegui fazer um trabalho dando ênfase à analítica foucaultiana e usando a ACD somente nos momentos pertinentes: como uma caixa de ferramentas realmente. Como adiantei na apresentação, a

ideia não era fazer somente uma análise das práticas discursivas, mas seguir a orientação de Foucault na busca de uma genealogia dos regimes de verdade, dos efeitos dos discursos, e fazer análise de práticas discursivas também. A análise proposta por Fairclough (2001; 2003) me possibilitou ir no texto, nas condições de produção, distribuição e consumo e nas práticas sociais localizadas. Já pela análise foucaultiana, pude ir além dessas práticas, vislumbrando os aspectos conjunturais, os efeitos das lutas discursivas e os processos de subjetivação do indivíduo. Chouliaraki e Fairclough (1999) até se propuseram a reformular a teoria social do discurso (2001) com um esquema que enfatizasse o social, e não o discurso. Contudo, sentime engessada com o modelo proposto e preferi, então, deixar que as leituras e os dados me indicassem os caminhos a seguir.

Como limitações, considero que a indefinição teórica inicial, o excesso de dados e a vontade de abranger várias temáticas que apareceram no campo foram elementos dificultadores na pesquisa. Fazer o tratamento do material e decidir que menos é mais quando se tem um prazo a cumprir não foi uma decisão fácil. Por isso, muitas foram as possibilidades de pesquisas futuras que deixo como sugestões: no âmbito da gestão, pesquisar o medo como instrumento de gestão; no entrelace entre gestão e política, pesquisar relações entre a subserviência política (entre governos) e administrativa (nas organizações); no âmbito da vida social organizada, pesquisar o *ethos* “concurseiro”, as múltiplas formas de resistência – como o silêncio diante de grupos de discussão – e como os outros grupos, por vezes invisíveis nas organizações públicas (terceirizados, estagiários, adolescentes trabalhadores) resistem e lidam com a forma de resistência dos outros.

Por fim, reafirmo que me insiro na busca pelo fortalecimento de saberes em oposição à cristalização de um saber hegemônico, a “Administração”. E quanto me perguntarem: “Para que serve sua pesquisa?”, responderei: “Para refletir e resistir nesse mar de normalizações”.

## REFERÊNCIAS

A GUERRA ao turbante. **Revista Veja**, São Paulo, n. 12, p. 38-44, 23 de março de 1988.

ALCADIPANI, R.; ALMEIDA, A. Por fora bela viola, por dentro...: Análise crítica sobre a gestão do espaço nas organizações através de um estudo de caso sobre a implementação de um escritório aberto no Brasil. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, p. 35-52, Set./Dez. 2000.

ALERTA! [Fundo de Previdência] – Governo prepara mais um golpe ao patrimônio do funcionalismo. Disponível em: [http://www.serjusmig.org.br/noti\\_pad.php?id=3108&baab=DEST](http://www.serjusmig.org.br/noti_pad.php?id=3108&baab=DEST), acesso em 3.6.15.

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (orgs.) **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.

ARRUDA, F. **20 anos de internet no Brasil**: aonde chegamos? Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/internet/8949-20-anos-de-internet-no-brasil-aonde-chegamos-.htm>, acesso em 3.6.15.

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.

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.

BOBSIN, D.; HOPPEN, N. Estruturação de redes sociais virtuais em organizações: um estudo de caso. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 339-352, abr./jun. 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

BRULON, V.; OBAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 3, p. 265-284, jul./set. 2012.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.10, n.26, jan./abr. 2003.

CAVALCANTI, M. F. R.; ALCADIPANI, R. Em defesa de uma crítica organizacional pós-estruturalista: recuperando o pragmatismo foucaultiano-deleuziano. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 557-582, out./dez. 2011.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**: artes de fazer. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHOULIARAKI, L.; FAIRCLOUGH, N. **Discourse in late modernity**: rethinking critical discourse analysis. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1999.

COPOBIANGO, R. P. *et al.* Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013.

COSTA, F. Z. N.; GUERRA, J. R. F.; LEÃO, A. L. M. S. O solo epistemológico de Michel Foucault: possibilidades de pesquisa no campo da Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 168-179, abr. 2013.

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.

COSTA, R. G. R. **Gramsci e o conceito de hegemonia**. Salvador: Cadernos do ICP – Instituto Caio Prado Jr., 2011. 70p. Disponível em: <http://institutocaioprado.org.br/icp/?p=86#more-86>. Acesso em: 24.10.13.

CURTIS, R. Foucault beyond Fairclough: From Transcendental to Immanent Critique in Organization Studies. **Organization Studies**, v. 35, n. 12, p. 1753-1772, 2014.

DELEUZE, G. O que é um dispositivo. In: DELEUZE, G. **O mistério de Ariana**. Lisboa: Veja/Passagens, 1996.

DÍAZ, E. **A filosofia de Michel Foucault**. 1 ed. 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.

ESTADO DE MINAS. [...] de [...] ganha quase R\$ 60 mil por mês. **Estado de Minas**, 1 de agosto de 2001.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: UnB, 2001.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse**: textual analysis for social research. London: Routledge, 2003.

FAIRCLOUGH, N. A dialética do discurso. In: MAGALHÃES, I. **Discursos e práticas de letramento**: pesquisa etnográfica e formação de professores. Campinas: Mercado das Letras, 2012.

FERREIRINHA, I. M. N.; RAITZ, T. R. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 367-83, mar./abr. 2010.

FOUCAULT, M. **A verdade e as formas jurídicas**. Rio de Janeiro: Editora da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1974.

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. **História da Sexualidade 1: a vontade de saber** 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2014a.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 28. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014b.

FUKS, M. Más notícias: a cobertura do Jornal [ ] e a imagem pública da [LEGO] (1999-2003). **Revista Sociologia Política**, Curitiba, v.18, n.36, p. 257-276, jun. 2010.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, B. S. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOUVEA, M. **Arquivo da categoria: panóptico**. 30.9.09. Disponível em: <https://peramblogando2.wordpress.com/category/panoptico/>, acesso em 3.6.15.

GRAMSCI, A. **Concepção dialética da história**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

GRUPPI, L. **O conceito de hegemonia em Gramsci**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1978.

HARDY, C.; PHILLIPS, N. Discourse and power. In: GRANT, D. *et al.* (Eds.). **The SAGE Handbook of organizational discourse**. London: sage, 2004. p. 299-316.

HARDY, C. Researching organizational discourse. **International Studies of Management & Organization**, Armonk, v. 31, n. 3, p. 25-47, Fall 2001.

IBARRA, D. O neoliberalismo na América Latina. **Revista de Economia Política**, v. 31, n. 2, p. 238-248, abr./jun. 2011.

LEMO, A. H. C.; RODRIGUEZ, D. A.; MONTEIRO, V. C. Empregabilidade e sociedade disciplinar: uma análise do discurso do trabalho contemporâneo à luz de categorias foucaultianas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.18, n.59, p. 587-604, out./dez. 2011.

LIMA JÚNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 2, abr./jun. 1998.

MARTINS, H. F. Burocracia e revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 48, n. 1, p. 42-78, jan./abr. 1997.

MELO, I. F. Análise do discurso e análise crítica do discurso: desdobramentos e intersecções. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Linguística e Literatura**, v. 5, n. 11, páginas, jul./ago. 2009.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n.2, p.1 17-128, abr./jun. 2004.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005a.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005b.

PEREIRA, M. C.; MUNIZ, M. M. J.; LIMA, J. B. Foucault e estudos organizacionais: ampliando as possibilidades de análise. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 17, p. 93-110, jan.-abr. 2007.

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.

PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L.; CARRIERI, A. P. O poder, a analítica foucaultiana e possíveis (des)caminhos: uma reflexão sobre as relações de poder em organizações familiares. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 10, n. 3, p. 623-652, set./dez. 2012.

PEREIRA, W. E. N. Do Estado Liberal ao Neoliberal. **Interface**, Natal, v. 1, n. 1, p. 9-25, jan./jun. 2004.

PETERS, M. **Pós-estruturalismo e filosofia da diferença**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

PÔSSA, J. URV complica a vida de muita gente: adoção da URV implica em mudanças na área de finanças e contabilidade, e requer trabalho conjunto de diversos setores. **Parceria**, Belo Horizonte: LEGO, v. 2, n. 20, p. 10, abr. 1994.

RAFFNSØE, S.; GUDMAND-HØYER, M.; THANING, M. S. Foucault's dispositive: The perspicacity of dispositive analytics in organizational research. **Organization**, prelo, p. 1-27, set. 2014. doi:10.1177/1350508414549885

RECEBE PARECER favorável PL que reduz prazo para apostilamento. **LEGO informa**, n. 1011, 18 de setembro de 1996.

RESENDE, V. M.; V. RAMALHO. **Análise de discurso crítica**. São Paulo: Contexto, 2006.

RESENDE, V. M.; V. RAMALHO. Análise de discurso crítica, do modelo tridimensional à articulação entre práticas: implicações teórico-metodológicas. **Linguagem em (Dis)curso**, Tubarão, v. 5, n. 1, p. 185-207, jul./dez. 2004.

REVEL, J. **Michel Foucault**: conceitos essenciais. São Carlos: Claraluz, 2005.

SÁNCHEZ, L. G.; MARTÍNEZ, L. M. M.; RICO, F. J. Psicologia, Identidade e Política nas Tecnologias de Governo Neoliberais. **Psicologia & Sociedade**, v. 18, n. 1, p. 7-14, jan./abr. 2006.

SANTOS, E. C.; BISPO, D. A. O diálogo entre a linguística e as ciências sociais: como a teoria social do discurso de Fairclough tem sido utilizada nos estudos organizacionais? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVII, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2013.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Simbolismo e dinâmica nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, V, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, ANPAD, 2008.

SCHETTINI, M. Servidor da LEGO pode ter regalia. Disponível em: <http://goo.gl/TBI2AM>, acesso em 3.6.13.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.

SERVA, M. A importação de metodologias administrativas no Brasil - uma análise semiológica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, p. 128-44, out./dez. 1992.

SILVA, R. C.; ALCADIPANI, R. As transformações do controle na siderúrgica riograndense: uma análise foucaultiana. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 29, p. 81-96, Jan./Abr. 2004.

SILVA, M. G. Breves considerações sobre o Estado-Providenciakeynesiano e a filosofia social em Keynes. **Interface**, Natal, v. 2, n. 1, p. 9-25, jan./jul. 2005.

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. *et al.* A analítica de Foucault e suas implicações nos Estudos Organizacionais sobre poder. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 36, p.13-25, jan./mar. 2006.

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.

STAKE, R. E. Case studies. In: DEZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994, p. 236-247.

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.

VENEU, M. G. Representações do funcionário público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 5-16, 1990.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

VITALI, C. O “panóptico” de Bentham, o “olho do poder” de Foucault e os alunos de serviço social da FAPRO-Ceilândia. Disponível em: <http://www.faculdadeprojecao.edu.br/br/noticia/NoticiaIntegra.aspx?idn=3415>, acesso em 3.6.15.

VIZEU, F. Em Algum lugar do Passado: Contribuições da Pesquisa Histórica para os Estudos Organizacionais Brasileiros. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

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.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília. DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. v. 2.

XAVIER, W. G.; GODOI, C. K. Panopticonacadêmico. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 1, p. 91-103, Jan.-Jun. 2010.

ZACCARELLI, L. M.; GODOY, A. S. “Deixa eu te contar uma coisa...”: possibilidades do uso de narrativas e sua análise nas pesquisas em organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 25-36, 2013.