

## **Controle e Vigilância em Organizações Familiares: um estudo no Sul Mineiro**

**Almiralva Ferraz Gomes**

[almiralva@gmail.com](mailto:almiralva@gmail.com)

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**Manuela de Oliveira Botrel**

[manuelabotrel@yahoo.com.br](mailto:manuelabotrel@yahoo.com.br)

**Uajará Pessoa Araújo**

[uajara@yahoo.com.br](mailto:uajara@yahoo.com.br)

CEFET/MG

**Weseli Gusmão Piau Santana**

[wpiau@hotmail.com](mailto:wpiau@hotmail.com)

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

### **Resumo:**

As transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente de negócios do mundo inteiro. Neste cenário, empresas de diferentes ramos, nacionalidades e tamanhos enfrentam-se com o objetivo de ganhar mais mercado ou simplesmente de garantir um espaço no mercado. Este caráter atual de constantes transformações ambientais impõe às organizações, até mesmo as familiares, uma nova dinâmica. Visando sua adequação a essa nova condição e o alcance de competitividade em produtos, serviços e processos, a empresa moderna utiliza-se, muitas vezes, de mecanismos de controle e vigilância. Assim, tendo em vista a importância sócio-política e econômica da organização familiar, o presente trabalho tentou conhecer as interpretações dos vários agentes sociais a respeito do controle e da vigilância no cotidiano laboral. Apoiado em uma abordagem qualitativa, estudou-se o caso de uma indústria de confecções de caráter familiar localizada no Sul Mineiro.

### **1. Introdução**

Qualquer empresa pode ter a surpresa de, a cada momento, ver aparecer um concorrente no mundo produzindo melhor e mais barato. As mudanças são rápidas, muitas provocam desemprego. É por isso que muitos dizem que a globalização é uma realidade e que ela veio para ficar. Junto com a globalização veio o aumento no ritmo de mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico além do crescente aumento da concorrência, competitividade e instabilidade. Esse caráter atual, de constantes transformações ambientais, impõe às organizações uma nova dinâmica, visando sua adequação a essa nova condição e o alcance de competitividade em produtos, serviços e processos. Assim, as organizações consideradas empreendedoras têm mais chance de êxito no cenário atual.

Para sobreviver, portanto, as organizações precisam se adaptar a essa nova dinâmica ambiental e os gestores devem procurar um novo patamar organizacional, coerente com o novo ambiente empresarial, que se caracteriza por ser cada vez menos previsível e com

instabilidade crescente. Com o intuito de otimizar o desempenho organizacional muitas empresas optam pela adoção de mecanismos de controle e vigilância sobre os funcionários pois entendem que estes irão impactar positivamente na sua *performance*. No entanto, será que a intenção da organização é a mera fiscalização do processo produtivo ou ela tem outros objetivos com a implantação de sistemas tecnológicos de controle e vigilância. Como os atores sociais percebem esses mecanismos?

Pouco se sabe sobre empresas familiares brasileiras que adotaram mecanismos de controle e vigilância. Tendo em vista o papel desempenhado pelas organizações familiares no contexto nacional e a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre elas no que diz respeito à adoção de mecanismos de controle e vigilância, este trabalho objetiva conhecer a percepção dos atores sociais a respeito de tais mecanismos em uma empresa do sul mineiro, pois acreditamos que esses mecanismos também estão presentes na administração de empresas familiares.

Na primeira parte do artigo iremos discutir os principais desencadeamentos da reestruturação produtiva. Na segunda seção realizaremos uma discussão a respeito de controle e vigilância. Em seguida, tentaremos conceituar empresa familiar, além de destacarmos seu papel no contexto nacional. Depois de apresentarmos nossos procedimentos metodológicos, analisaremos o resultado da pesquisa e faremos nossas considerações.

## **2. Reestruturação Produtiva**

Analisar o processo de reestruturação produtiva no Brasil é uma tarefa difícil e de grande envergadura, porque este é um fenômeno relativamente novo. Porém, observa-se que o novo paradigma da produção veio trazendo mudanças e continuidades e a literatura produzida tem chamado atenção para as significativas alterações.

Esse caráter atual, de constantes transformações ambientais, impõe às organizações uma nova dinâmica, visando sua adequação a essa nova condição e o alcance de competitividade em produtos, serviços e processos.

A partir, principalmente, da década de 1970, as organizações iniciaram um processo de reestruturação produtiva, incorporando novas tecnologias físicas, buscando maior racionalização técnica e organizacional e, conseqüentemente, adotando novos modelos de gestão a fim de adquirirem maior sistematização, integração e flexibilização na organização do trabalho. Com isso, acredita-se que as organizações modernas tornar-se-iam mais ágeis e mais enxutas para reduzir seus custos e aumentar sua competitividade. As repercussões dessas transformações para o mundo do trabalho e para a classe trabalhadora são, com certeza, inegáveis. Observa-se um ataque aos direitos do trabalho, emergindo um trabalho precarizado nas diversas formas de contratação, fundamentado pelo despotismo psicológico operado pela ideologia do toyotismo ou modelo japonês. Essa redefinição do fazer produtivo levou a uma diminuição do proletariado e a mudanças nas relações familiares, sobretudo, nas relações hierárquicas.

O redimensionamento do processo de trabalho fabril exige um trabalhador de estilo multifuncional, que saiba se adaptar às mudanças, o que é justificado inclusive pela variedade de produtos fabricados na indústria. A organização flexível da produção, ancorada na informatização, levou a uma redução nos postos de trabalho (desemprego) e a precarização da classe trabalhadora. Vale ressaltar também que com a reestruturação produtiva e as novas exigências do trabalho, as forças da classe trabalhadora foram minadas, sendo afetados os direitos conquistados historicamente pelos trabalhadores.

Constata-se que o medo do desemprego atinge muitos brasileiros. A difícil (re)colocação no mercado de trabalho assombra a classe trabalhadora, pois na atualidade o mercado apresenta-se reduzido e extremamente concorrido. Essa situação agravou-se a partir

da década de 1990, quando ocorreu uma grande abertura no mercado que gerou desemprego, aumentou a informalidade com a redução de postos assalariados. O medo de perder o emprego transforma o trabalhador em um simples fantoche na mão dos patrões e das organizações, e estes exercem sua dominação e controle. Tudo isso gera efeitos como a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento, a neutralização da mobilização coletiva (enfraquecimento da ação sindical) e o individualismo que leva ao agravamento da competição.

Para Tumulo (2001), a reestruturação produtiva no Brasil busca alcançar a superação da crise e a decorrente continuidade da acumulação capitalista, sob um novo patamar, sobretudo por meio da intensificação da exploração sobre a força de trabalho. O autor conclui que:

... os novos processos de trabalho que aí começam a se desenvolver, tão em voga na atualidade e cuja expressão mais conhecida foi o chamado modelo japonês, nada mais são do que a forma histórica encontrada pelo capital para implementar o processo de intensificação da exploração, o que exige uma constante reposição/recriação/readequação da luta contra a classe trabalhadora. (TUMULO, 2001, p. 80)

Tumolo (2001), ao fazer um levantamento bibliográfico acerca da reestruturação produtiva no Brasil, também verifica que boa parte dos trabalhos acadêmicos aponta as mazelas da reestruturação produtiva. Mazelas estas que levam a precarização do trabalho e a desumanização. As organizações estão ganhando competitividade com os novos modelos de gestão e de produção ao intensificarem a exploração sobre a força de trabalho. Ao que parece, os preceitos da racionalidade instrumental ou econômica estão fortemente presentes no atual contexto. Apesar dos discursos em torno de uma maior valorização do ser humano, da importância que ele tem e do diferencial que pode gerar para a organização, a ótica do mercado e do capital ainda comanda as organizações.

Outra importante alteração que ocorreu juntamente com a reestruturação produtiva foram as mudanças na relação família-trabalho. Segundo Montali (2003), as atuais transformações das atividades econômicas e a questão do desemprego tem conseqüências nas relações familiares. A autora afirma que, “o desemprego e a precarização da ocupação dos principais mantenedores da família afetam a renda monetária disponível para suprir a sobrevivência da família” (MONTALI, 2003, p. 135) – o que tem levado a mudanças na divisão sexual do trabalho e na estrutura familiar que hoje foge do modelo do chefe provedor. A reestruturação produtiva e organizacional aponta para novas formas de divisão sexual do trabalho.

### **3. Controle e Vigilância**

O ambiente globalizado tem exigido das empresas agilidade e flexibilidade nas ações gerenciais. Estas ações, muitas vezes, implicam na adoção de mecanismos de controle e vigilância. A problemática do controle sobre as relações de trabalho compreendidas no âmbito das relações de poder, portanto, tem sido tema recorrente nas pesquisas organizacionais.

De acordo com Faria (2004), vivemos em uma sociedade contemporânea, mas marcada por uma modernidade tardia. Esta, por sua vez, é repleta de contradições. Contradições estas que envolvem, por exemplo, questões relacionadas às relações de poder e controle social. Estas resultam de uma amálgama, às vezes paradoxal e contraditória, entre o que pode ser manifestado e o que somente opera na obscuridade ou nos “porões”. Embora o controle seja fundamental para o desenvolvimento dos processos produtivos, esta função administrativa desencadeia mecanismos objetivos e subjetivos de exploração no ambiente laboral (FARIA, 2004).

O que se verifica, atualmente, por conseguinte, é a emergência de um novo discurso baseado na integração dos modos de produção, horizontalidade das comunicações, descentralização das estruturas e decisões e preocupação com o bem estar dos indivíduos na contemporaneidade. Esse discurso tem levado as organizações, principalmente aquelas que se denominam competitivas, a valorizar o aprendizado, promover capacitações, implantar políticas de recompensas econômicas e/ou simbólicas etc. (TOWNLEY, 1993; CAPELLE e BRITO, 2003).

Ao que parece, essas práticas aumentam o controle sobre os indivíduos, pela adesão e interiorização de regras. Ou seja, as políticas que promulgam a participação e autonomia têm os mesmos objetivos que as antigas práticas disciplinares, entretanto, com uma aparência mais sofisticada, lógica e científica em relação à gestão de pessoas. Essas práticas são disciplinadoras por manterem maior amplitude de controle sobre o indivíduo, com uma abrangência de ordem política, econômica, ideológica e psicológica. Assim, as práticas de administração de recursos humanos, se por um lado aumentam as preocupações com as pessoas, por outro, a natureza dessas mesmas práticas se vincula ao ordenamento, à vigilância e ao controle dos indivíduos, isto é, os acorrenta; pois segundo Pagès *et al.* (1987) vive-se sob o domínio das organizações na contemporaneidade. Estas organizações, as quais eles cunharam a denominação de “hipermodernas” ao desenvolverem novos métodos de dominação dos indivíduos, violentam as pessoas com docilidade. Eles constataram que muitas empresas conseguem a adesão de seus membros através da influência sobre as estruturas inconscientes da personalidade do indivíduo.

A abstração, segundo Pagès *et al.* (1987), está presente de forma dominante nas organizações. Ela tende a distanciar o homem da realidade concreta e vivida, separando-o e isolando-o de seu contexto global, fazendo com que suas atividades pessoais e sociais se tornem desconhecidas para ele. A abstração ainda pode se manifestar através da objetivação e da *desterritorialização*. A primeira prolonga a abstração ao reconhecer que a objetividade no ambiente organizacional deve sobrepor-se a subjetividade. Isso implica dizer que o indivíduo só existe para a empresa enquanto for útil a ela. A segunda separa o indivíduo de suas origens sociais e culturais ao destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-lo no “código da organização”.

Já Alcadipani e Almeida (2000) e Sewel e Wilkinson (1992) referem-se à utilização do espaço nas organizações como um mecanismo de controle. É o princípio do panoptismo empregado no local de trabalho, construindo uma relação vigiado-vigilante permanente. O olhar panóptico<sup>1</sup>, através da noção de panóptico eletrônico ou neo-panóptico, também está presente no ambiente fabril com a implantação de estratégias como JIT e TQC, por exemplo. Para Sewel e Wilkinson (1992), as ações dos indivíduos podem ser controladas não só em termos de espaço, mas também de tempo através de mecanismos de vigilância ou poder/conhecimento. Nestes ambientes, o controle que está presente não é só vertical, mas também horizontal. A análise de Foucault permite entender essas duas forças como complementares: no caso da horizontal, a disciplina decorre do envolvimento dos membros, nas células de trabalho, e na outra, a vertical, o maior controle é propiciado pelo uso de sistemas de informação gerenciais mais potentes. A integração desses sistemas permite o controle a cada minuto, com um mínimo de supervisores. Desencadeia-se um movimento de substituição do controle direto pela autodisciplina, onde é até permitido discordar, desde que “dentro das regras”.

Ainda, a individuação é fomentada na organização moderna. A competição se opõe a solidariedade apesar da cordialidade nas relações. Práticas que valorizam a mobilidade perpétua na empresa, a competição na obscuridade, a antecipação das reivindicações com o intuito de impedir que o descontentamento amadureça e até o ato de evitar que as reivindicações aconteçam a ponto de mobilizar coletivamente o grupo são estratégias

organizacionais que reforçam a individuação no ambiente organizacional em detrimento do coletivo (PAGÈS *et al.*, 1987).

O seqüestro (se é que podemos falar assim) da subjetividade do trabalhador por parte da empresa também é objeto de discussão de Faria (2004). O ambiente de trabalho tem papel fundamental na formação da subjetividade do sujeito. Sendo assim, os vínculos grupais estabelecidos, os processos de produção a que o sujeito se submete e a ideologia presente na organização o influencia. O sujeito passa, desta forma, a estabelecer padrões de conduta para ser aceito em seu meio e para aliviar a tensão estabelecida com a sociedade. Com isso, pode-se inferir que nas relações de trabalho não existem apenas relações de produção, mas, sobretudo, relações de poder. Nessa submissão o indivíduo “doa” sua subjetividade, para que possa se tornar parte deste algo maior, criando uma nova relação de poder simbiótica em que as forças de dominação e submissão estão na sutileza do relacionamento.

Assim, tanto as organizações podem ser vistas como prisões ao dominar os sujeitos com suas idéias, imagens, pensamentos e ações quanto podem ser vista como espaços de promoção da liberdade do ator social, onde, mesmo que parcialmente, o indivíduo pode obter prazer, realizar alguns desejos etc. Portanto, aí pode estar oculta uma situação de precarização do trabalho em que o sujeito torna-se instrumento do capital, não percebendo que estas regalias fazem parte de uma contabilidade de retorno do investimento que se pode obter com o seu trabalho.

Com o advento das inovações tecnológicas dos processos empresariais, no nível organizacional, percebe-se uma tendência ao aumento do controle indireto e sutil sobre o trabalho. Em se tratando de sutileza, Courpasson (2000) refere-se ao conceito de burocracia “soft” para explicar que as empresas contemporâneas, atualmente, articulam práticas hierárquicas e burocráticas, ou seja, descentralizam o trabalho e a responsabilidade, no entanto, centralizam as decisões políticas. Além disso, combinam obediência impessoal e pessoal e baseiam sua governança em uma leve coerção e proteção.

Sewell (1999) também traz sua contribuição na discussão sobre o tema do uso da tecnologia enquanto instrumento de controle, principalmente, quando considera o impacto da vigilância no ambiente de trabalho. Para o autor, devem ser tomados cuidados para não se fazer uma análise parcial sobre o tema, ou seja, considerá-la apenas como uma “vilã” porque pode ser utilizada como instrumento de privação de liberdade e violência simbólica contra o trabalhador e até de punição, e se esquecer que essas novas tecnologias também visam à segurança. Lianos (2003) faz uma análise crítica a respeito da tecnologia, pois, para ele, a questão não é a tecnologia em si, mas o uso que se faz dela.

De acordo com Stanton e Stam (2003), a tecnologia da informação desempenha um importante papel no monitoramento e vigilância do comportamento do trabalhador nas organizações. Os autores constataram em pesquisa que todos os membros da organização investigada reconheciam que a informação fornecida pelos sistemas gerenciais modernos eram recursos organizacionais valiosos e influenciavam os processos de mudança social. Na perspectiva de Lianos (2003), o controle institucional altera o comportamento humano e as relações sociais. E seria uma visão reducionista restringir-se apenas a discussão dos seus prós e contras. A questão que merece estudo é: como a tecnologia altera nossa forma de sociabilidade?

O que se verifica, com isso, é que as formas de utilização de controle pelas organizações são diversas. Consequentemente, podemos identificar diferentes enfoques para conceituar e abordar a temática. Esses enfoques geralmente encontram-se polarizados. De um lado, existem aqueles que enfatizam os aspectos coordenativos e funcionais do controle em relação à organização – os funcionalistas – e, de outro, aqueles que focam a intencionalidade e explicitação das contradições sociais inerentes ao controle – os críticos.

Para a abordagem funcionalista, o controle é compreendido como o processo por meio do qual o comportamento das pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos das organizações. Assim, o controle é visto como uma ferramenta que assegura a cooperação entre os membros e o atendimento das necessidades empresariais. Essa parece ser a perspectiva mais adotada nos estudos organizacionais. Entretanto, ela possui limitações, tais como a centralidade na organização e nas suas necessidades, omitindo questões relacionadas ao caráter opressor e alienante do controle e suas conseqüências prejudiciais ao todo social, e, ainda o seu caráter a-histórico que vê essas formas de controle como naturais e eternas, não ampliando a discussão para outras formas de controle que não a capitalista (MARTINS, 2006).

A perspectiva crítica tem fortes raízes na sociologia e por isso não se interessa diretamente com a questão da funcionalidade do controle e, sim com as condições de seu surgimento e desenvolvimento no contexto social. Entretanto, às vezes, os estudiosos adeptos a esta corrente pecam pela idéia fixa de que as relações de poder são absolutamente unilaterais e assimétricas. Naturalmente, sempre há um desequilíbrio nas relações de poder, mas como defende Foucault, o poder é proveniente de todos os pontos da rede social (SILVEIRA, 2005).

Apesar das diversas tipologias existentes, Silva (2002), baseada em Barley e Kunda (1992), afirma que, de uma maneira geral, à medida que contradições dentro e entre as estruturas de controles mais simples se manifestam e/ou são questionadas, novas alternativas de controle mais sofisticadas eram e são desenvolvidas, sem que, necessariamente, os mecanismos iniciais deixem de existir.

Tudo indica que mecanismos sutis de controle, predominantemente ideológicos, estão substituindo as formas convencionais de controle. Portanto, os mecanismos de controle podem ser expressos de diversas formas nas organizações. Apoiados nas estruturas da organização através das normas, procedimentos, sistemas de autoridade e responsabilidade podemos identificar várias formas de controle (FARIA, 2004).

Dessa forma, vê-se que as inúmeras transformações pelas quais as organizações vêm passando, atualmente, seja por conseqüência da utilização de novos modelos de gestão ou da implementação de tecnologias têm facilitado a implementação de um arsenal de mecanismos de controle no campo organizacional. Assim, antes de tudo, é importante compreender que o poder não se limita às relações entre acionistas e trabalhadores, mas que ele está enraizado na prática cotidiana da organização.

#### **4. Empresa Familiar**

O interesse pelo estudo de organizações recortadas pela dinâmica familiar tem aumentado significativamente no decorrer das últimas décadas. De fato, pode-se dizer que todas as organizações são familiares, na medida em que se considere que a esfera da vida pública relacionada ao trabalho não é totalmente desatrelada da influência da esfera privada e da experiência familiar dos indivíduos. Sob este enfoque globalizante, considera-se que a vida em organização e seus aspectos administrativos são influenciados pelo complexo e dinâmico mundo da família (DAVEL e COLBARI, 2000, p. 45).

Diversas correntes teóricas da sociologia e da antropologia exploram a extensão e a complexidade das análises sobre família, seja com ênfase nos papéis, nos significados ou na singularidade de sua configuração em diferentes contextos culturais (DAVEL e COLBARI, 2000; GRZYBOVSKI e LIMA, 2004). Também não se podem menosprezar as contribuições psicanalíticas e o foco na família como local socialmente definido no qual se forma e se estrutura a personalidade. Todavia, neste artigo não há espaço para registrar as muitas abordagens sociológicas e antropológicas que marcaram os estudos sobre família.

No caso brasileiro, a origem das empresas familiares está nos primórdios do Brasil. As capitâneas hereditárias foram nossas primeiras modalidades de empreendimentos privados

(BERNHOEFT, MARTINS e MENEZES, 1999; OLIVEIRA, 1999). Com a criação das capitâneas hereditárias, o Brasil foi dividido em espaços geopolíticos. Como o próprio nome sugere, tais empreendimentos eram legados aos descendentes dos capitães. Por lei, obrigatoriamente, seus primogênitos. O caráter cartorial das capitâneas hereditárias permanece, em vários aspectos, até hoje, na iniciativa privada brasileira. Contribuiu definitivamente para a formação de nossa cultura empresarial e foi a origem de grande parte das virtudes e defeitos de nossos empreendimentos. Sejam elas pequenas, médias ou grandes empresas, foram de vital importância no desenvolvimento social e econômico do Brasil. De fato, esta não é uma peculiaridade da história brasileira. Empresas familiares foram importantes para o desenvolvimento econômico dos países mais desenvolvidos do mundo, mas cada um com suas peculiaridades.

É admissível afirmar que o campo de pesquisa sobre empresa familiar inicia-se com os trabalhos de Christensen (1953 *apud* DAVEL e COLBARI, 2000), abordando os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. De maneira prescritiva, o campo vai se constituindo durante as décadas de 60 e 70 ao redor de aspectos específicos sobre sucessão. Entretanto, será ao longo da década de 80 que o campo de estudos organizacionais se enriquecerá com a publicação de diversas pesquisas e com variados eventos, e com a criação da *Canadian Association of Family Enterprise* (1983), *Family Firm Business Research* (1988), *Family Business Network* (1989) (DAVEL e COLBARI, 2000). De fato, desde a década de 80, a atenção, tanto dos profissionais quanto do mundo acadêmico, tem se voltado para o fenômeno “empresa familiar”, produzindo uma literatura nacional considerável e uma vasta literatura internacional. Porém, apesar da diversificação de empreendimentos, do aumento do número de artigos publicados e do número de universidades que incluem pesquisa sobre o tema e seus objetivos, ainda não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro sobre os fenômenos familiares, mormente na seara organizacional.

Desse modo, não há um consenso na literatura sobre o que é uma empresa familiar. O conceito de empresa familiar defendido por Donnelley (1967) e Lodi (1998) é aquele em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações. Nesta situação, existe uma influência recíproca da política geral da firma e dos interesses e objetivos familiares. Já o conceito de Leone (1991), caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes aspectos: a) iniciada por um membro da família; b) membros da família participantes da propriedade e/ou da direção; c) valores institucionais se identificando com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; d) sucessão ligada ao fator hereditário. O conceito de Leone congrega três vertentes. A primeira é a propriedade, a segunda é a gestão e a terceira é a sucessão. Vidigal (1996), por sua vez, diz que todas as empresas, a rigor, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas de empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente, todas as empresas, portanto, foram familiares na origem<sup>2</sup>. Entretanto, mesmo havendo uma pluralidade excessiva de abordagens, certo consenso se estabelece com relação ao pressuposto de que a empresa familiar se caracterizaria globalmente, pela inter-relação e combinação complexa de dois sistemas sociais: a família e a gestão. Grande parte dos pesquisadores admitem que esses dois subsistemas coexistem e são seus poderes relativizados que fazem da empresa familiar um objeto peculiar (DAVEL e COLBARI, 2000).

De acordo com Barnuevo (2005), cerca de 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros são de propriedade familiar. A gestão destes empreendimentos está na maioria das vezes restrito aos membros da própria família. A partir desta constatação e com o aumento da concorrência internacional a partir da abertura comercial na década de 90, a dinâmica dos negócios começou a exigir um alto nível de competitividade e uma administração adequada às exigências desta nova realidade. Esta dinâmica vem impondo cada vez mais desafios à

continuidade dos negócios sob o comando familiar, principalmente se quem está a frente dos negócios é uma mulher.

Apesar de suas vantagens, a organização familiar é também um ambiente fértil à proliferação dos problemas originados da relação família-empresa que, quando não são identificados e tratados em tempo, podem comprometer o desempenho da organização. Assim, o controle e a vigilância acabam funcionando como instrumentos que contribuem para uma organização mais efetiva do empreendimento familiar ao monitorar o comportamento dos indivíduos.

Revelado o campo teórico, parte-se agora para a parte empírica do trabalho, buscando uma maior compreensão da modernização do controle nas empresas familiares, através da metodologia descrita a seguir.

## **5. Procedimentos metodológicos**

Foi adotada a abordagem de estudo de caso único, método indicado quando se examinam eventos contemporâneos, mas não se tem controle sobre os comportamentos relevantes envolvidos (YIN, 2001). O caso selecionado foi o de uma indústria de confecções de médio porte localizada no sul de Minas Gerais. A escolha de tal empresa deve-se a vários fatores: existência de sistemas tecnológicos de vigilância no ambiente fabril, acessibilidade, atuação (distribuição) em 14 unidades da federação e relevância da organização na região, pois gera por volta de 119 empregos diretos.

No que diz respeito à natureza do trabalho, tratou-se de um estudo qualitativo. Segundo Godoy (1995, p.63), a pesquisa qualitativa é mais adequada “quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório”. Além disso, quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca “é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo (VERGARA, 2000). Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre as seguintes categorias de análise: reestruturação produtiva, controle e vigilância e empresa familiar. De campo, porque coletou dados junto aos sócios, gerentes e operárias, que trabalhavam na empresa. A pesquisa de campo teve como objeto de estudo a percepção dos atores sociais a cerca do controle e vigilância no cotidiano laboral. O instrumento utilizado foi roteiro de entrevista, tendo em vista o caráter qualitativo da pesquisa. Ou seja, a entrevista possibilitou uma maior interação entre o pesquisador e o pesquisado, pois tem “o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos” (RICHARDSON, 1999, p. 207). Além disso, a entrevista permitiu “obter informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (GIL, 1999, p.113).

Foram entrevistados os dois sócios majoritários (irmãos), o chefe de expedição e responsável pelo PCP, três costureiras, uma auxiliar de modelagem e o sócio minoritário que desempenha a função de gerente de produto e também tem a responsabilidade de acompanhar o sistema de monitoramento. Vale salientar que foram desenvolvidos roteiros distintos para cada uma das classes. Contudo, as questões visavam sempre tentar perceber a interpretação de cada um deles a respeito do controle e da vigilância no ambiente organizacional.

## **6. O caso da Alfa**



## ***O nascimento e o crescimento***

A organização estudada foi fundada em abril de 1977 no sul de Minas Gerais. A Alfa (nome fictício) surgiu a partir da sugestão de um dos irmãos de uma família de oito filhos cujo pai já era alfaiate. Além do pai que serviu como referência para as mulheres da família, os dois filhos mais velhos também tiveram experiência profissional em uma grande indústria têxtil do país. Portanto, essas experiências singulares colaboraram para a criação do empreendimento. A sociedade era composta, inicialmente, por quatro dos filhos, pois aos mais novos foi dada a oportunidade de estudar com recursos provenientes do empreendimento. A partir do momento que a fábrica passou a dar certo, o patriarca da família começou a trabalhar na empresa, principalmente capacitando a mão-de-obra. O pai-alfaiate trabalhou na Alfa até os 88 anos de idade, pouco antes de seu falecimento.

A habilidade de costurar de uma das filhas – hoje, sócia-diretora responsável pela parte de criação – aliada à facilidade/oportunidade de aquisição de matéria-prima dos irmãos que trabalhavam fora se constituíram nos elementos propulsores do negócio. Com isso, e por sugestão de um dos irmãos, a costureira deixou de simplesmente “costurar para fora” e passou a costurar em escala industrial. Com bem pouco tempo, a família adquiriu mais máquinas e implementaram a linha de produção: “...começamos pequenininho em nossa casa, mas já éramos uma pequena fábrica ...” (sócia 2).

Desde então a Alfa só vem crescendo. Ela iniciou com cinco funcionários no fundo da casa de uma das sócias e hoje emprega 119 funcionários em sede própria com ótima localização em seu município. Inicialmente, só atuava nas cidades circunvizinhas e hoje distribui seus produtos para 14 estados brasileiros. No decorrer desses anos, a Alfa foi capaz de definir seu público-alvo (jovens senhoras) e estabelecer seu produto dentro desse mercado consumidor. Segundo os dois sócios que atuam mais diretamente na empresa, seu crescimento deve-se, principalmente, a vontade de trabalhar e a qualificação das pessoas que se dedicam intensamente para obter produtos de alta qualidade: “...a roupa sempre vestiu muito bem [...] a gente tinha todo o cuidado, e é isso que fez dar certo” (sócia 2). Assim, para os sócios a qualidade e o respeito ao cliente e às suas necessidades explicam o sucesso da empresa.

A qualidade parece ser um fator-chave muito valorizado na organização. Esta valorização começou com os donos e está muito bem difundida entre os funcionários. Praticamente, em todas as entrevistas, detectamos a palavra qualidade. Além disso, os “funcionários *colaboradores* são comprometidos e *vestem a camisa* da empresa” (palavras do sócio 1). Para garantir esse grau de comprometimento a empresa adotou um programa de fidelização. Todos os operários recebem uma gratificação mensal em seus salários desde que não cheguem atrasados, faltem ou se afastem por motivos de saúde. Este bônus parece ser compensatório para ambos: empresa e empregados.

Segundo os sócios, o crescimento da Alfa foi tão grande que provocou um impacto na economia local com a criação de empregos diretos e indiretos, sobretudo, na geração de emprego no mercado de trabalho feminino. As costureiras que lá trabalham complementam quando não são responsáveis integralmente pela renda familiar. Há casos inclusive que mais de um membro da mesma família trabalha na fábrica.

## ***O controle***

De um modo geral, o controle se manifesta explicitamente na Alfa. Há três anos foi implantado em suas instalações um sistema de monitoramento do chão de fábrica com o auxílio de câmeras. Antes já existia cartão de ponto e sirenes, por exemplo. Mas foram as câmeras que causaram maior desconforto junto ao corpo funcional. Talvez em decorrência de

ser uma medida nova enquanto os outros recursos já estavam há décadas. E tudo que é novo, geralmente, provoca, pelo menos, inicialmente, algum tipo de resistência. De acordo com Clegg (1990), a resistência a controles formais está presente em todo processo fundamentado em práticas disciplinares num contexto hierárquico.

Em se tratando de controle e vigilância na organização investigada parece haver interpretações diferenciadas a respeito do sistema de câmeras. Desde sua implantação o gerente de produto – sócio e sobrinho dos sócios – é responsável pelo seu monitoramento. De acordo com ele, as câmeras auxiliam na vigilância. Quando foi questionado sobre a razão da implantação das câmeras na empresa, ele respondeu: “Para termos um controle sobre quem está vestindo a camisa da empresa”.

Quando os sócios foram questionados sobre o porquê desse sistema, eles enfatizaram a necessidade do controle sobre o processo produtivo. No depoimento deles, a vigilância pessoal parecia ter sido um objetivo secundário, inclusive um dos sócios declara que “ninguém gosta de ser vigiado” (sócio 1). No entanto, o chefe de expedição e PCP – o braço direito de um dos sócios – revelou que a instalação das câmeras serviu para “... dar uma alertada nos funcionários. Eu acho que eles ficam mais atentos ao serviço”. Ora, esta declaração nos remete a noção de panóptico, ou melhor, de neo-panóptico, pois a existência do sistema parece ter a função de criar no funcionário um estado permanente de alerta. Como diz Sewel e Wilkinson (1992), no panóptico, os indivíduos “encarcerados” são vigiados a todo momento e têm consciência disso. Assim, acabam por comportarem-se como seus próprios guardiões.

Entretanto, pelo menos no discurso, esse recurso é visto como normal por alguns funcionários. Eles alegam que a fiscalização dos ambientes de trabalho já é um procedimento comum no meio industrial. Ao que parece, para alguns funcionários, o estado de vigilância não está relacionado à invasão de privacidade. A justificativa deles é que como desempenham eficientemente suas funções, eles não têm o que temer. Eles acreditam que as câmeras visam identificar os empregados descomprometidos: “Eu acho que o objetivo deles foi o fato de algumas pessoas brincarem muito no horário do serviço e [...] não levarem a sério seu trabalho” (costureira 2). Uma funcionária até mesmo declarou que se ela fosse a dona “também não iria aceitar gente fazendo hora, ganhando dinheiro sem produzir” (costureira 3). Contudo, para outros, a filmagem incomoda. Verificou-se que nenhuma costureira admitiu se sentir incomodada com as câmeras. Em algumas entrevistas, elas revelaram que algumas (outras) colegas é que se sentem importunadas. Nunca são elas próprias, mas “o outro”. As entrevistas revelaram que há uma preocupação por parte das costureiras em perder o emprego e que estão cientes a respeito da crise de emprego que assola o país. A maioria delas abordou a dificuldade de se conseguir uma colocação no mercado de trabalho. Elas até mesmo têm a consciência da necessidade de qualificação: “Muita gente está desempregada e está achando dificuldade em achar emprego [...] as pessoas têm que fazer cursos e estarem mais preparadas para buscar um trabalho” (auxiliar de modelagem). Ao que parece a aceitação ou não-reclamação a respeito dos mecanismos de controle e vigilância estão fortemente ligados ao medo do desemprego. Merece reflexão o fato de que, hoje, aqueles que dispõem de um emprego formal, mesmo trabalhando muito e mais que antigamente, dizem-se satisfeitos (se é que podemos falar em satisfação no mundo do trabalho) com seu emprego.

Constatou-se também através das entrevistas que, depois da implantação das câmeras no ambiente fabril, houve casos de advertência e um caso, pelo menos, de demissão, ou melhor, pedido de demissão. De acordo com o depoimento de uma das costureiras e do responsável pela monitoração, a ex-funcionária vinha conversando muito e não desempenhando sua função a contento e depois de ser advertida, resolveu pedir demissão por ter ficado com vergonha de ter sido chamada atenção. Mas parece que do ponto de vista trabalhista a situação

não está encerrada. Percebeu-se que não há muita disposição por parte dos funcionários em tocar nesse assunto.

De acordo com o funcionário que monitora as câmeras, a produtividade melhorou depois da sua instalação assim como a cobrança por parte da empresa intensificou por que se pode acompanhar o trabalho de cada uma das costureiras. Inclusive o sistema interferiu no comportamento delas: “Foi excelente porque quando elas estão conversando e um dos chefes chega imediatamente elas se aquietam [...] quando o chefe entra na fábrica, fica aquele silêncio” (sócio 3/gerente de produto). Na visão do gerente, como a empresa trabalha em linha de produção, se não fossem as câmeras seria difícil identificar aquelas funcionárias que não estão rendendo o suficiente por que na linha uma operária acaba assumindo o serviço daquela que não trabalha adequadamente. Assim, as câmeras acabam denunciando aquelas que embromam no serviço. Com isso, elas agora estão mais atentas e dedicadas. Ou seja, mais uma vez, o sistema as induz a um estado de auto-vigilância contínuo como no panóptico. De acordo com Capelle e Brito (2003), esse mecanismo disciplinar é possibilitado pelas novas tecnologias que funcionam como uma espécie de panóptico. Por outro lado, por exemplo, o efeito disciplinador do CCTV (*closed-circuit television*) é contestado por alguns pesquisadores que apontam para a falta de eficácia na redução de criminalidade nas ruas das cidades onde o sistema opera. A explicação está no requisito do cidadão sentir-se (estar consciente de ser) observado para que o efeito disciplinar seja produzido. Na maior parte das vezes, as pessoas concentram a atenção em uma gama de atividades mundanas que as torna passíveis de funcionarem no dia-a-dia. Não sobraria muito espaço para se conscientizarem da presença das câmaras – o que, para propósitos práticos, tornar-se-ia mais um objeto de fundo, perdendo a sua eficiência. As pessoas tenderiam a não ter consciência da vigilância, o que resultaria em uma limitação de seu impacto em termos de normalização das ações (YAR, 2003). Não por outro motivo os lojistas chamam a atenção para as câmaras, procurando introduzi-las na consciência de seus visitantes, através de cartazes com os dizeres: “Sorria, você está sendo filmado”.

De todo modo esse dispositivo mantém os indivíduos permanentemente visíveis. Sewel e Wilkinson (1992) dizem que outros sistemas contemporâneos de gestão como JIT/TQC também oferecem um alto grau de visibilidade. A Alfa, com a instalação de sistemas tecnológicos como o monitoramento via câmera, também alcança uma maior visibilidade dos funcionários, o que assegura o funcionamento automático do poder, segundo Alcadipani e Almeida (2000). Facilmente, identificam-se os presentes e os ausentes, se o serviço está sendo realizado e, inclusive, os que mais e menos produzem, estabelecendo comparações entre as costureiras. Isso nada mais é do que uma forma de gerenciar as atividades dos trabalhadores (TOWNLEY, 1993). Aliás, o gerente de produto antecipou que a Alfa está implantando um novo sistema que monitorará o uso dos computadores, ou seja, em breve, a empresa terá condições de saber como seus funcionários usam seus computadores, que *sites* visitam, quando acessam etc. Mais uma vez teremos uma estrutura similar ao panóptico por conta da possibilidade de vigilância constante. A intenção da Alfa seria criar no funcionário um estado permanente e consciente de vigilância. Para Alcadipani e Almeida (2000, p. 49), nessa condição “o mais interessante é que os detentos estão submetidos numa relação de poder em que eles mesmos são os portadores deste poder”. Assim, não há necessidade do vigilante, pois todos já se sentem vigiados, ou melhor, todos podem vigiar e ser vigiados.

Em se tratando do programa de fidelização criado pela Alfa, verifica-se que, de um lado, ganha o empregador que minimiza os problemas com atraso e absenteísmo e, por outro, os funcionários que ganham um dinheiro extra mensalmente. Por conta da necessidade financeira, principalmente, a maioria dos empregados esforça-se para receber o prêmio: “Eles dão o prêmio e a gente solta o serviço, principalmente no final de ano” (depoimento de uma das costureiras). Daí se pode inferir que a organização utiliza desse programa de fidelização

como um mecanismo de controle. Controle este não só aceito pela outra parte, mas como também valorizado. Essa medida da Alfa tem relação com as observações de Townley (1993) e Capelle e Brito (2003) quando discutem que as organizações, principalmente aquelas que se denominam competitivas, dentre várias providências, implantam políticas de recompensas econômicas para alcançarem os seus objetivos. Portanto, esse mecanismo regula o comportamento do indivíduo.

### *A família Alfa*

Como afirmou Lodi (1998), a empresa familiar possui algumas vantagens em relação a outras organizações, e foram encontradas evidências da presença de alguns aspectos citados por ele: a lealdade dos funcionários existe e, inclusive, é valorizada até como critério para promoções, assim como a confiança; a empresa ainda oferece relativa estabilidade de emprego, inclusive valorizando o critério de antiguidade.

Foram detectadas também algumas características que representam desvantagens das empresas familiares: a existência de conflitos passados mal resolvidos entre os membros da família leva a negligência em algumas decisões para não gerar brigas e desavenças; e o uso de critérios como familiaridade para contratações e promoções.

O caráter familiar da empresa explica o fato de a pessoa responsável pelo monitoramento da fábrica ser um membro da família-proprietária pois o elemento ‘vínculo afetivo’ e ‘laço familiar’ conduz a um estado de confiança (mas não garante). Além disso, verificou-se que, no caso específico da entrevista realizada com o gerente de produto e responsável pela monitoração (pois o equipamento encontra-se em sua sala e é ele que acompanha a movimentação), não houve receio nas respostas às questões relativas ao controle e vigilância. Já no caso das costureiras que se encontram em posições hierárquicas inferiores e, além disso, não pertencem a família, constatou-se, em alguns casos um pouco de apreensão nas respostas. Talvez dois fatores expliquem esse tipo de reação por parte das costureiras: (1) forte tendência ao patriarcalismo nas organizações brasileiras (a empresa é o ‘pai’ e o pai pode chamar a atenção e até punir se for necessário por isso devemos temê-lo, ou melhor, respeitá-lo); (2) o medo do desemprego. Observa-se que “em um contexto de desemprego importante e de precarização do emprego, a autonomia no trabalho toma um sentido particular: ter um trabalho autônomo – independentemente de se interrogar sobre os ganhos trazidos – parece secundário a simplesmente ter um emprego” (ROSENFELD, 2004, p. 215).

De acordo com Alcadipani e Almeida (2000), atualmente, as organizações buscam criar uma impressão positiva da empresa tanto nos funcionários quanto nos clientes. Ao que parece a Alfa adota essa estratégia quando, por exemplo, promove festas para os funcionários e suas famílias, presenteia os empregados com cestas de Natal no final do ano, oferece presentes aos filhos dos funcionários no Natal; no período de regresso às aulas, dá alguns materiais escolares para as crianças, cria programas de bonificação ao qual ela própria denomina de “fidelização”, ou seja: uma forma de conquistar a fidelidade do empregado e criar a impressão de uma grande família – A família Alfa. Tudo isso acontece, segundo Alcadipani e Almeida (2000) porque as corporações estão preocupadas com sua imagem. Para Wood Jr. (2000), as organizações possuem, a cada dia que passa, mais arranjos simbólicos, ou seja, elas transformam-se em organizações de simbolismo. Sendo assim, o controle organizacional se dá também pela manipulação das crenças das pessoas e pela imposição de culturas organizacionais fortes. Ao que parece, a intenção da Alfa com a promoção de eventos festivos, por exemplo, é o desejo de que todos fiquem empolgados, se sintam em casa e passem a trabalhar com muito mais vontade.

Há de considerar também uma explicação alternativa ou complementar, ainda não explorada. Todas as práticas da Alfa podem ser inseridas em um complexo de “melhores

práticas gerenciais”. Nada é muito diferente do que se espera encontrar em empresas semelhantes. É possível que em pouco tempo a Alfa caminhe em direção à Qualidade Total, ao Just-in-Time e à produção por células. Sendo tal previsão verdadeira, o que se tem é a expressão do mimetismo organizacional (faze-se igual porque todas estão fazendo o mesmo, com o mesmo objetivo: manter-se competitivo).

## 7. Considerações finais

Diante de um contexto onde as organizações devem buscar formas de garantir sua competitividade, a adoção de mecanismos de controle e vigilância surge como uma ferramenta gerencial em prol da produtividade e da qualidade. Ao longo do presente estudo, a empresa familiar Alfa se prestou para evidenciar que o controle e a vigilância podem ser interpretados de forma diferenciada pelos diversos atores sociais e que, a depender da posição hierárquica do indivíduo, sua percepção será distinta. Aliás, a interpretação sobre o fenômeno também pode estar relacionada à necessidade de manutenção do emprego, visto que para alguns a necessidade fala tão forte que eles deixam de perceber o sistema de câmara como um mecanismo de controle e vigilância que pode violentar a individualidade da pessoa. Entretanto, existem casos que a organização desenvolve com tamanha competência sua imagem, missão, atributos e valores e, medidas que deveriam causar ojeriza e repulsa, não provocam nenhum tipo de incômodo porque antes de tudo a empresa promoveu um ambiente “de família” onde ela difundiu seus valores e criou sua imagem.

Cabe observar que a delimitação espacial limita a possibilidade de generalização, pois se restringe a um único estudo de caso situado no Sul de Minas Gerais. Além disso, essa pesquisa pode ter sido vítima do jogo da ocultação daquilo que se pensa, sente e faz em relação às indagações que foram feitas. Essas são duas das limitações do estudo, que ainda está em processo de construção e de amadurecimento. A presente pesquisa, portanto, em função de suas peculiaridades próprias e limitações, deixa questões em aberto. Consequentemente, pode ser continuada em várias frentes, de maneira a preencher e enriquecer as lacunas existentes a respeito dos mecanismos de controle e vigilância em organizações familiares num ambiente de reestruturação produtiva.

## Referências

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. *Revista O & S*, v. 7, n. 19, set./dez. 2000. p. 35-52.

ARAÚJO, S. M. de; CIANALLI, D. L. Trabalho e sobrevivência – o mundo da vida sob ameaça: racionalidade ou irracionalidade?. *Sociedade e Estado*, mai./ago. 2006, v. 21, n. 2, p. 289-313.

BARNUEVO, S. Empresa familiar é base da economia. *Revista Empresa Familiar*, São Paulo, 2005. Seção Imprensa. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo19.asp?arquivo=artigo19-1.asp>>. Acesso em: 21 set. 2005.

BERNHOFER, R.; MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. (Orgs.) *Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software. *Revista O&S*, v. 10, n. 26, jan./abr. 2003. p. 19-37.

- CLEGG, S. Pouvoir, symbolique, langage et organisation. In: CHANLAT, Jean-François (org.). *L'Individu dans l'Organisation: les dimensions oubliées*. Paris: Eska, 1990. p. 663-681.
- COURPASSON, D. Managerial Strategies of Domination: Power in Soft Bureaucracies. *Studies Organizations*, 21/1. 2000. p. 141-161. Disponível em: <<http://www.surveillance-and-society.org>>. Acesso em: 25 mai 2007.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Revista O & S*, v. 7, n. 18, mai./ago. 2000. p. 45-64.
- DONNELLEY, R. A empresa familiar. *RAE*, v. 7, n. 23, out./dez. 1967. p. 162-198.
- FARIA, J. H. *Economia Política do Poder: fundamentos*. Curitiba: Juruá Editora, 2004. v. 1 e 3.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE*, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995. p. 57-63.
- GUIMARÃES, N. A. Por uma sociologia do desemprego. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, out. 2002, v.17 n.50, p.104-121.
- GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. de. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENEO, 3, 2004, Atibaia. *Anais ... Atibaia*, 2004.
- LEONE, N. L. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENANPAD, 15., 1991, Belo Horizonte. *Anais ... Belo Horizonte*, 1991.
- LIANOS, M. Social Control after Foucault. *Surveillance & Society*, 1(3). 2003. p. 412-430.
- LODI, J.B. *A empresa familiar*. São Paulo: Thomson Learning, 1998.
- MARTINS, F. R. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. *Cadernos EBAPE*. v. 4, n. 1, mar. 2006. Disponível em:< <http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/>>. Acesso em: 20 jun. 2007.
- MARTINS, G. A. Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v.00, n.º 0, 2.º Sem, 1994.
- MONTALI, L. Relação família-trabalho: reestruturação produtiva e desemprego. *São Paulo Perspectiva*, jun. 2003, v. 17, n. 2, p. 123-135.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAGÈS, M. *et al. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.
- RICHARDSON, R. J. (Org.). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSENFELD, C. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, jul./dez. 2004. p. 202-227.
- SEWEL, G.; WILKINSON, B. 'Someone to watch over me': surveillance, discipline and the JIT labour process. *Sociology*, v. 26, n. 2, 1992. p. 271-289.
- SEWELL, G. On the possibility of sociology of workplace surveillance. *Department of Management Working Paper*, n. 4, 1999.

SILVA, L. M. Trabalho e sociabilidade privada: a exclusão do outro a partir das células de produção. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, jun. 2006, v. 21, n. 61, p. 147-161.

SILVA, R.C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: Encontro de Estudos Organizacionais. 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da realidade organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD 2002. 1 CD.

SILVEIRA, R. A. *Michel Foucault: poder e análise das organizações*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

STANTON, J. M.; STAM, K. R. Information technology, privacy and power within organizations: a view from Boundary Theory and Social Exchange perspectives. *Surveillance & Society*, 1 (2), p. 152-190. Disponível em: <<http://www.surveillance-and-society.org>>. Acesso em: 10 jun. 2007.

TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 3. 1993. p. 518-545.

TUMOLO, P. S. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. *Educação & Sociedade*, dez. 2001, v. 22, n. 77, p. 71-9.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar!*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n.1, jan./mar. 2000. p. 20-28.

YAR, M. Panoptic power and the pathologisation of vision: critical reflections on the foucauldian thesis. *Surveillance & Society* 1(3), 2003, p. 254-271. Disponível em <http://www.surveillance-and-society.org> . Acesso em: 20 jun. 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

<sup>1</sup> Em síntese, a característica mais importante do panóptico é propiciar, por meio da visibilidade constante sobre todos, o funcionamento do poder disciplinar de forma automática e anônima maximizando a vigilância (SILVEIRA, 2005).

<sup>2</sup> Ressalvas se fazem as empresas resultantes de *joint-venture* ou de *venture capital*, que tem a sua origem de forma diferenciada e nada familiar.