

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS, PODER E DISCIPLINA À LUZ DA PERSPECTIVA FOUCAULTIANA

STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE, POWER AND DISCIPLINE IN THE LIGHT OF FOUCAULT PERSPECTIVE

RÚBIA OLIVEIRA CORRÊA¹, FLORENCE CAVALCANTI HEBER PEDREIRA FREITAS²
E LUIZ MARCOS DE OLIVEIRA SILVA³

Recebido em: 24/04/2014

Aprovado em: 26/11/2014

RESUMO

Este trabalho tem como propósito discutir o que se convencionou chamar de Gestão Estratégica de Pessoas sob a luz do poder disciplinar, temática central de Michel Foucault em sua obra “Vigiar e punir: nascimento da prisão”. Aparentemente, a dita era da Gestão Estratégica de Pessoas trouxe uma nova forma de encarar o talento humano e suas capacidades. Tendo isso em vista, quer-se discutir o alcance e os limites do poder e da disciplina, a partir de uma perspectiva foucaultiana, nas organizações que adotam de forma abrangente o discurso da Gestão Estratégica de Pessoas a fim de verificar se os trabalhadores ainda são vistos como objetos e instrumentos que refletem o exercício do poder disciplinar e são submetidos a disciplinas que moldam e normalizam suas condutas.

Palavras-chave: Poder; Disciplina; Gestão Estratégica de Pessoas.

ABSTRACT

The paper aims to discuss the what is conventionally called Strategic People Management in the light of the question of disciplinary power; the central theme of Michel Foucault in his work “Discipline and Punish: the birth of the prison”. Apparently, said it was the Strategic People Management brought a new way of looking at human talent and capabilities. Adopting an essay perspective, the goal is to discuss the scope and limits of power and discipline, from Foucauldian perspective, in organizations that adopt comprehensively the discourse of strategic people management. Finally, consider that workers are still seen as objects and instruments that reflect the exercise of disciplinary power and are subject to disciplines that shape and normalize their behavior.

Keywords: Power; Discipline; Strategic People Management.

¹ Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Brasil. E-mail: edrubia@gmail.com.

² Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil. Atualmente é professora adjunta II da Universidade Federal de Sergipe (UFS). E-mail: florenceheber@gmail.com.

³ Mestre em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Brasil. E-mail: lmarcosufs@gmail.com.

1 Introdução

O francês Michel Foucault, destacado pensador contemporâneo, deixou como maior legado um conjunto de obras que serviram de base para reflexões e problematizações em diversas áreas, que vão desde as artes e a dança até a literatura e o direito (PORTOCARRERO; BRANCO, 2000). O indivíduo e a forma como estes são manipulados é o grande foco das investigações de Foucault, tema extremamente atual tanto na academia quanto no cotidiano das organizações.

No campo organizacional, as ideias foucaultianas têm sido desenvolvidas desde 1980, mas foi a partir de 1990 que seus estudos se disseminaram mais rapidamente (BURRELL, 2001), quando renomados autores afirmaram que as obras de Foucault são extremamente úteis para discutir a questão do poder no âmbito das organizações (KNIGHTS, 2002; MCKINLAY, STARKEY, 1998).

Especialmente a partir dos anos 90, a prática do poder dentro das corporações ganhou novas versões, reflexo das modificações na forma de se pensar o papel e a importância de cada indivíduo para o ambiente empresarial. Na era da Gestão Estratégica de Pessoas, os trabalhadores são vistos como preciosos recursos estratégicos. Surgem, assim, diversas políticas voltadas para a valorização e o bem-estar dos trabalhadores. No entanto, observa-se que a citada evolução ideológica pode não ter provocado rupturas em relação às velhas práticas de Administração dos Recursos Humanos (ARH) nas organizações contemporâneas. Podem ter sido aplicadas apenas melhorias pontuais oriundas da nova forma de visualizar a importância dos trabalhadores no que se refere à operacionalização das estratégias corporativas. Quando a questão é a disciplina, são observadas ações semelhantes às descritas por Foucault em sua obra “Vigiar e Punir: nascimento da prisão”, publicada originalmente em 1975.

Atualmente, tais práticas perdu-

ram de forma oculta ou camuflada, mesmo em corporações ditas adequadas às novas demandas sociais. Afinal, a Gestão Estratégica de Pessoas tem como propósito central o desenvolvimento de políticas e práticas em Recursos Humanos (RH) que melhor contribuam para o resultado empresarial, e, para isso, “corpos dóceis” são necessários por serem de mais fácil manipulação. Nesse contexto, excesso de vigilância, parametrização de comportamentos, punição de “infratores” e lotação de pessoas conforme competência são práticas bastantes presentes em organizações que utilizam a Gestão Estratégica de Pessoas.

O presente trabalho tem, portanto, o objetivo de analisar as práticas de Gestão Estratégica de Pessoas à luz das discussões a respeito do poder disciplinar, presentes na obra “Vigiar e Punir: nascimento da prisão”, de Michel Foucault. Essa temática assume significativa importância por contribuir para a compreensão das relações sociais em ambientes de trabalho.

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, o texto foi dividido em seções interdependentes, permitindo uma melhor compreensão das teses que embasam a discussão. Para tanto, discorre-se inicialmente sobre a questão do poder sob a ótica de Foucault. Na sequência, enfoca-se a Gestão Estratégica de Pessoas, para, em seguida, abordar a possível relação existente entre esse tema e a noção de poder disciplinar apresentada por Foucault. Finaliza-se, então, este ensaio com a exposição das principais conclusões obtidas.

2 O poder em Michel Foucault

Michel Foucault é considerado por muitos um homem controverso, com ideias polêmicas, extremamente incisivas e perturbadoras do *status quo* vigente. Escrever sobre a sua obra é adentrar em um espaço complexo, ao qual muitos estudiosos já foram desafiados a se debruçar arduamente. Foucault, que escre-

veu acerca das diversas áreas do saber, viu-se reconhecido como um dos mais influentes pensadores da contemporaneidade após analisar a questão do poder em seus trabalhos (SANTANA, 2010).

As obras de Foucault, costumeiramente, podem ser agrupadas em três fases⁴ Arqueologia, Genealogia e Ética. Não havendo rompimentos bruscos entre elas, verificam-se apenas deslocamentos de ênfases metodológicas (FONSECA, 2001). Nessas fases, o autor descreve os três eixos de seu trabalho – o saber, o poder e o sujeito –, relacionando-os respectivamente à arqueologia, à genealogia e à fase da ética (SILVEIRA, 2005).

De forma particular, a etapa genealógica foucaultiana, introduzida por meio da obra “Vigiar e punir: nascimento da prisão”, expõe a correlação entre discursos e práticas sociais. Ali se focava de forma nítida a temática do poder. Curiosamente, no entanto, apesar da grande importância do tema para o conjunto de suas reflexões, em nenhum momento, dedicou uma obra específica ao tema.

O filósofo também não definiu de forma clara e concisa o conceito de poder. Em seus primeiros estudos, ele mostrou aversão a conceituar a palavra. Para Foucault, isso era uma questão secundária. Em um primeiro momento, o importante seria observar “como é exercido o poder” (COUSINS; HUSSAIN, 1984, p. 227). Para isso, dever-se-ia questionar: por quais meios o poder é exercido e o que acontece quando os indivíduos o exercem sobre os outros? (FOUCAULT, 1982).

Analisando de forma mais profunda os escritos foucaultianos, percebe-se que a convivência humana resume-se a um conjunto de relações de poder. Para Foucault (1979), o poder corresponde à analogia de forças que se confrontam com outras forças, isto é, poderes que interagem com outros poderes, revelando-

se nas lutas cotidianas microfisicamente nas várias instâncias da vida humana. Além disso, o poder encontra-se ao alcance de todos os envolvidos e de todos os interlocutores, independentemente de gênero, classe, etnia ou idade.

Segundo Clegg (1993), a noção de poder em Foucault aproxima-se da apresentada por Maquiavel, principalmente no que se refere aos aspectos locais e contingenciais das relações, ao fascínio por alianças inconstantes e instáveis e à tendência de não acreditar em qualquer centro de poder único, originário e decisivo. O poder único não existe, mas sim suas práticas, já que “[...] o poder não é algo que se possui, mas algo que se exerce [...]” (GODINHO, 1995, p. 68). Existem poderes disseminados em toda a estrutura social por intermédio de uma rede de dispositivos da qual ninguém escapa.

Sendo assim, o poder em Foucault não consiste em uma relação de pertinência: o poder é disperso, constitui redes, faz intermediações e sempre existe onde há defasagens, diferenças de potencial e dissimetrias (FOUCAULT, 2006). Todo poder é físico, e seu ponto de aplicação, em última instância, é o corpo.

No entanto, verifica-se que, para Foucault (1979, p. 8), o poder não é de todo negativo:

[...] Ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. Deve-se considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir.

Ou seja, existe uma crítica à análise essencialmente negativa segundo a qual o poder funciona unicamente como coercitivo, acreditando que sua validade se concentra em seu grau de positividade. Se o poder “[...] apenas se exercesse de um modo negativo, ele seria muito frágil. Se ele é forte, é porque produz efeitos positivos [...] em nível do saber” (FOUCAULT, 1979, p. 148).

⁴ A classificação é meramente didática com a finalidade de situar o leitor na proposta de pesquisa, sem ter a intenção aqui de problematizar a viabilidade da classificação apresentada ante as inúmeras discussões presentes na literatura.

Nessa concepção positiva, entende-se, também, que o poder e o saber estão diretamente ligados. Nas sociedades indo-europeias, esses elementos eram considerados correlatos e superpostos. Assim sendo, não havia saber sem poder (FOUCAULT, 1996). O poder é exercido a partir do conhecimento científico adquirido, o poder do especialista, de modo que o poder consequência do saber.

As relações entre saber e poder são estabelecidas por meio do discurso legitimado. A legitimação que ocorre na linguagem é um ato ideológico, pois é através dela que a dominação pode se estabelecer (FOUCAULT, 1995), fazendo com que um falante torne-se aceitável, seja hierarquizado e ganhe autoridade.

Em seus últimos anos de vida, o renomado filósofo reconheceu explicitamente a importância do tema poder em seus trabalhos, ressaltando, no entanto, que não é o poder e sim o sujeito que constitui o tema geral da sua pesquisa. Faz-se necessário, assim, estender as dimensões do poder se quisermos usá-lo para estudar a objetivação do sujeito (FOUCAULT, 1995).

Dessa forma, não é possível afirmar que existe uma “teoria do poder” em Foucault. Trata-se, na verdade, de uma fase analítica sobre o assunto, em que se contemplam os seus mecanismos: a disciplina e a biopolítica (MOTTA; SILVEIRA, 2003). Para Silveira (2005), os mecanismos “disciplina” e “biopolítica” são distintos entre si. Enquanto o primeiro corresponde à série corpo/organismo/instituições, o segundo foca a série população/processos biológicos/mecanismos regularizadores/Estado.

Foco do presente estudo, a era da disciplina, iniciada a partir da segunda metade do século XVIII, desvendou uma sociedade que exercia o poder sobre o corpo, manipulando-o e controlando seus movimentos de forma detalhada e constante. Partindo dessa observação, Foucault denominou-a de sociedade disciplinar, tendo como marco a constante vigilância e a imposição

de disciplina junto aos indivíduos ou grupos subalternos.

Para o filósofo, disciplinar consiste em uma modalidade de exercer o poder, na qual se contempla um conjunto de instrumentos, técnicas, procedimentos, níveis de aplicação e alvos. A disciplina ou, de forma mais animalésca, o “adestramento” era provida por meio de técnicas disciplinares que “fabricam” indivíduos dóceis, moldando-os conforme os interesses dos disciplinadores (FOUCAULT, 2003). Conforme Wellausen (2007, p.18), as práticas disciplinares, em geral, “aludem à imagem de esterilização da vida. Seus procedimentos de dominação confiscam e bloqueiam as iniciativas e as forças do corpo”. Foucault (2003) assevera que, nesse contexto, os indivíduos, ao mesmo tempo, são vistos como objetos e instrumentos que refletem o exercício do poder.

No primeiro capítulo da obra “Vigiar e punir: nascimento da prisão”, Foucault disserta sobre as formas e tecnologias para criar indivíduos disciplinados, também intitulados de “corpos dóceis”. Uma das premissas para tal conquista é a arte da distribuição dos indivíduos no espaço. Além disso, existem também: o monitoramento da atividade individual e coletiva por meio dos horários, a organização das gêneses e a composição das forças. Verifica-se, ainda, que os instrumentos e as estratégias utilizadas pelas operações do poder disciplinar podem se fazer presentes em qualquer instituição, incluindo prisões, escolas, hospitais e quartéis, por exemplo (MCHOUL; GRACE, 1993).

O bom adestramento exige estratégias muito simples, que são “o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num processo que lhe é específico: o exame” (FOUCAULT, 2005, p. 143). A vigilância hierárquica consiste em um sistema de poder sobre o corpo alheio, vinculada a redes verticais de relações de controle, exercidas por dispositivos que obrigam pelo olhar. Já a sanção normalizadora funciona

como um sistema duplo de recompensa e de punição, estabelecido com o propósito de reduzir e retificar desvios. Por fim, o exame representa a conjugação de técnicas de vigilância com técnicas de normalização (FOUCAULT, 2005).

As temáticas “premissas” e “estratégias de adestramento” serão aprofundadas na última seção deste texto. Neste momento, tem-se apenas uma noção conceitual acerca do assunto, a qual ajudará a compreender o cerne central deste trabalho.

3 A Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações contemporâneas

Durante as primeiras aglomerações humanas, cotidianamente e de forma bastante simplória, já se fazia necessário gerenciar pessoas. Apenas no final do século XIX e durante o século XX, a prática passou a ser conhecida em função das necessidades de organização do trabalho nas fábricas que surgiram com a Revolução Industrial. No século XXI, essa questão tem sido vista sob um ângulo mais sofisticado, como discutido em seguida.

Conforme Dutra (2002), historicamente, a gestão de pessoas pode ser dividida em três estágios. Até a década de 1960, o mundo esteve ligado à fase operacional da Administração dos Recursos Humanos (ARH). Nessa fase, a gestão de pessoas preocupava-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento e remuneração dos trabalhadores.

Dos anos 1960 até o início da década de 1980, perdurou a fase gerencial. Nessa época, a gestão de pessoas passou a interferir em diferentes processos organizacionais, de modo que a (ARH) também se torna responsável pelo desenvolvimento organizacional em âmbito macro.

A partir dos anos 1980, começa a fase estratégica, em que a gestão de pessoas internaliza novos conceitos. Os trabalhadores crescem em importância devido a sua capacidade de gerar vantagens competitivas em prol das suas organizações. Há a introdução dos primeiros

programas de planejamento estratégico de pessoas, atrelados ao planejamento central das organizações. Os gerentes de Recursos Humanos (RH), antes tidos como de terceiro escalão, passam a ser reconhecidos no nível estratégico das organizações (MARRAS, 2000). As decisões sobre aspectos da relação de emprego são tomadas no mais alto nível hierárquico organizacional, de forma planejada (LACOMBE, 2004).

A gestão de RH acaba, assim, vinculando-se a “um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p. 17). A tão propalada “valorização do capital humano” reflete em políticas vinculadas à captação, retenção e promoção de uma melhor qualidade de vida dos trabalhadores; afinal, eles passaram a fazer a diferença em um mercado em que bons empregados são altamente disputados.

No ato de gerir pessoas, a orientação estratégica passa a priorizar o mapeamento de perfis coerentes com o negócio da organização. A partir de então, os perfis devem ser obtidos, mantidos, modificados e associados aos demais fatores organizacionais. Tais ações devem, necessariamente, ir ao encontro das estratégias organizacionais e ampliar o potencial competitivo empresarial (FISCHER, 2002; BEER, 1997).

Esse cenário elevou a pressão sobre os gestores, que, agora, devem assegurar-se do sucesso de suas operações. Para isso, utilizam mecanismos gerenciais mais eficazes, que visam, dentre outras coisas, influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos em prol da organização, utilizando-os de forma integrada à estratégia, garantindo o seu funcionamento e, também, buscando diferenciais competitivos (STOREY, 2007).

A ARH nessa tarefa é norteadada por princípios, políticas e processos organizacionais. Os princípios são valores que orientam as decisões e o comportamento das pessoas, refletindo a cultura

da empresa. As políticas determinam as macrodiretrizes e os procedimentos que direcionam a atuação de Recursos Humanos (RH), sendo uma ponte entre os princípios e processos organizacionais. Esses processos, por sua vez, são os elementos de operacionalização da gestão de pessoas. Por meio deles, os produtos de RH são viabilizados, como a contratação de talentos, a criação de competências e a adequação da cultura (FISCHER, 2002).

Indiscutivelmente, o alinhamento dos recursos disponíveis à estratégia empresarial é o principal e mais relevante desafio no âmbito gerencial. Nesse cenário, o indivíduo é considerado figura central, sendo grande facilitador ou dificultador do processo. Conforme Carvalho (1995), a contribuição de cada indivíduo resulta de seus próprios valores e objetivos e está condicionada à percepção que o mesmo tem acerca do seu papel e do contexto em que o realiza.

Assim, não se pode mais acreditar ingenuamente que os indivíduos mudam de comportamento porque alguém com autoridade assim o deseja. Não há, portanto, a possibilidade de conformidade cega do indivíduo às expectativas do outro. “Pode ocorrer que determinados indivíduos consigam impor temporariamente aos outros a sua ‘definição da situação’, como pode acontecer também que outros aceitem uma definição diferente da sua” (CARVALHO, 1995, p. 75).

A gestão, agora mais complexa, torna-se um desafio macro localizado, de forma que todos os gestores passaram a ser gestores de pessoas. A ARH é responsabilidade partilhada com todos os que trabalham na empresa, sejam eles empregados de linha, profissionais de RH ou altos executivos.

Agora os gestores operacionais auxiliam no recrutamento e na seleção de pessoas, motivam, aconselham, advertem, punem seus colaboradores, solicitam desligamentos, ou seja, realizam outras atividades de cunho popular e, também, aquelas vistas como antipopulares. Essa crescente descentralização

da gestão de pessoas está sendo encarada por muitos como uma perda de poder do setor de RH e uma possível proposta de extinção deste em um futuro não muito distante. Entretanto, essas alterações vêm fortalecendo o caráter estratégico do departamento de gestão de pessoas dentro do contexto organizacional. Nas últimas décadas, o setor voltou-se fortemente para as atividades estratégicas capazes de gerar vantagem competitiva em âmbito empresarial.

No entanto, apesar de mudanças aparentes na forma de atuação das organizações em relação à gestão de RH, pode ser que o discurso da nova Gestão Estratégica de Pessoas e do capital humano não se reflita em práticas menos coercitivas e mesmo abusivas em se tratando do exercício do poder e da disciplina, o que será abordado na sessão seguinte.

4 O poder disciplinar e a Gestão Estratégica de Pessoas

A globalização fomentou o advento das novas tecnologias, as quais promoveram um ambiente propício à manipulação dos modos de pensar, sentir e agir dos indivíduos, resultando em eficientes sistemas de controle. Devido a tal particularidade, o indivíduo e sua manipulação, grande foco das investigações foucaultianas, ainda se fazem presentes no cotidiano das organizações, agora, aparentemente de forma mais evoluída, seguindo às novas tendências de mercado.

O humanismo nas organizações, fruto dessa evolução, surge associado a diversos fatores que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX: forte desenvolvimento econômico e tecnológico, experiência e doutrina humanistas do fim do século XIX até a década 1930, acirramento das relações de trabalho – e o reformismo que surge para apaziguá-las –, além da grande evolução das ciências comportamentais (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

No entanto, é importante lembrar que, mesmo com a evolução das ciências comportamentais, a era da Gestão Estratégica de Pessoas não provocou uma ruptura em relação às práticas de Administração dos Recursos Humanos (ARH) dentro das organizações. Verificam-se, ainda, ações disciplinadoras, conforme já pregava Foucault na década de 1970, agora vistas como consequência do advento das novas tecnologias e providas pelo modo despota de pensar sobre disciplina dentro das empresas.

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) reforçam essa afirmativa quando lembram que a gestão organizacional não viveu uma transição da era mecanicista para a era humanista a partir do surgimento da função e da prática de Recursos Humanos (RH), pois é possível visualizar até hoje organizações que adotam gestões extremamente mecanicistas e, no entanto, não são vistas como antiquadas ou descabidas.

Nesse novo cenário, as pessoas são valorizadas devido ao seu potencial estratégico. A busca de uma simbiose perfeita entre os RH organizacionais e as metas corporativas faz com que os gestores se utilizem de técnicas descritas por Foucault, tais como: a sanção normalizadora, a distribuição espacial dos indivíduos, o controle de suas atividades, a vigilância contínua da força de trabalho e o exame funcional. Esses métodos são traduzidos em práticas de RH, como testes de seleção, descrição de cargos e salários, promoção por tempo de serviço, esquemas de classificação e premiação, sistemas de avaliação de desempenho, escalas de mensuração de atitudes e outros esquemas de avaliação baseados em fatores de compensação (BRITO et al., 2006).

Na concepção de Foucault, o poder consiste em uma estratégia em que, eficientemente, as redes de relações são utilizadas em prol de um objetivo maior. O indivíduo utiliza-se de um conjunto de procedimentos para garantir vantagem sobre o outro (FOUCAULT, 1995).

Tendo isso em vista, o planejamento estratégico de pessoas incorpora a existência dessas relações cotidianas de poder e utiliza-as em sua lógica, moldando as ações individuais e dos grupos que eventualmente se formam para atingir os objetivos institucionais. Tais ações garantem a vantagem competitiva dessas organizações.

Diante das atuais exigências, a disciplina é vital para atingir as metas corporativas. Os corpos são moldados por meio de investimentos no poder e em enunciações por saberes (PRADO FILHO; TRISOTTO, 2008). É comum, para tanto, distribuir pessoas de forma racional no espaço e, agora, muito mais que antes, monitorar suas atividades de forma sistemática.

Nesse contexto, para potencializar o controle, os espaços dentro das instituições transformam-se em espaço disciplinar. “Cada indivíduo no seu lugar e em cada lugar um indivíduo. Lugares determinados são definidos para satisfazer não só a necessidade de vigiar, de romper as comunicações perigosas, mas também de criar um espaço útil” (FOUCAULT, 2005, p. 123).

A distribuição dos indivíduos no espaço e no tempo, como definido nas obras de Foucault, é percebida na moderna gestão de pessoas. Ela é orientada pela ideia de alocar cada sujeito em um lugar específico a fim de criar um espaço útil, em que o poder será exercido não apenas em seu aspecto punitivo, mas também em seu aspecto produtivo.

A Gestão Estratégica de Pessoas, focada na competência, prega que as empresas gerem as melhores estratégias baseando-se em competências individuais ou grupais. Assim, potencializam o sucesso empresarial quanto articulam colaboradores com competência para estarem em um determinado local (departamento) e tempo. Como se vê no trabalho de Eboli (2002), as competências empresariais, se bem gerenciadas, diferenciam a empresa estrategicamente e aumentam sua capacidade de competir no setor atuante.

O esquema, baseado nos escritos do filósofo, ainda permite a racionalização do tempo. Os trabalhadores são racionalmente empregados, o que minimiza as chances de se envolverem em atividades inúteis. Foucault (2005, p. 130) afirma que o “bom emprego do corpo permite um bom emprego do tempo, sendo que nada deve ficar ocioso ou inútil”.

Dentre as premissas básicas de Foucault, tem-se também que, dentro das organizações, a disciplina é garantida por meio de um monitoramento sistemático. A teoria foucaultiana ainda prega que, à medida que a instituição cresce, suas atividades passam a ser mais complexas e seu corpo funcional e divisões de tarefas são ampliados, a vigilância hierárquica ganha uma importância maior.

A Gestão Estratégica de Pessoas não está distante da realidade apresentada por Foucault, uma vez que o seu propósito é administrar todas as atividades que influenciam as condutas dos trabalhadores e os esforços para formular e implantar as necessidades estratégicas do negócio. Devido a isso, faz-se uso de instrumentos disciplinares, tais como o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e o exame para disciplinar seus colaboradores. Obviamente, essas técnicas se camuflam por meio de denominações menos impactantes e mais humanizadas.

O “olhar hierárquico” é uma ferramenta bastante presente nas organizações contemporâneas. Foucault (2005) afirma que esse “jogo de olhar” é um dos dispositivos coercitivos atuantes no exercício da disciplina, baseado na utilização de aparelhos que potencializam os efeitos do poder. Esses meios de coerção costumam ser claramente visíveis aos que deles são vítimas.

O grande propósito da vigilância hierárquica continuada, em que as empresas investem em tecnologia e estrutura de vigilância, é assegurar que os colaboradores estejam constantemente sendo averiguados e avaliados. Assim, os espaços são criados e estrategicamente vigiados por pontos eletrônicos que monitoram a en-

trada e a saída dos trabalhadores, câmeras de vigilância, rastreamento dos e-mails corporativos e monitoramento da frota da empresa e das ligações realizadas por cada empregado. A tecnologia está a favor da disciplina pela opressão.

A vigilância pode, ainda, ser realizada de duas formas: explícita ou implícita. A primeira ocorre a partir da vigilância direta dos observados e pode se fazer presente por meio do olhar direto do patrão, das pequenas técnicas das vigilâncias múltiplas e entrecruzadas e dos olhares que devem ver sem ser vistos. Já o segundo tipo de controle é realizado por representantes da chefia (prepostos, fiscais, controladores...), levando em consideração as atividades dos homens, seus conhecimentos técnicos, a maneira de realizar as atividades, sua rapidez, seu zelo e seu comportamento (FOUCAULT, 2005).

Já a sanção normalizadora é caracterizada por um sistema baseado na oferta de recompensas ou na punição dos vigiados. Ela se dissemina por todos os aspectos e instâncias da instituição disciplinar de forma a comparar, distinguir, hierarquizar, homogeneizar e eliminar, ou seja, “normalizar” ou padronizar o comportamento dos indivíduos (FOUCAULT, 2005).

De forma discreta, a ambientação funcional introduz o que Foucault chamou de sanção normalizadora. Nos primeiros dias, o gestor de pessoas responsabiliza-se por introduzir a cultura da organização, difundindo as políticas e diretrizes empresariais, seus métodos e procedimentos, seus objetivos, a estrutura organizacional, as tecnologias adotadas, as atitudes e os valores, dentre outros elementos que promovem a clausura funcional diante das normas empresariais. No cotidiano, o trabalhador internaliza que: tudo que foge do padrão estipulado é penalizado e as recompensas são dadas apenas àqueles que se moldam ao padrão desejado pela organização. “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, 2005, p. 151).

Por último, o terceiro instrumento necessário ao bom adestramento dos corpos é o exame. Como já mencionado, “o Exame combina as técnicas da hierarquia que vigia e a sanção que normaliza. É um controle normalizante e uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir” (FOUCAULT, 2005, p. 154). Essa técnica possibilita ao poder captar seus subalternos em um mecanismo de objetivação, ao invés de impor seu poderio ou a sua marca.

É por isso que, em todos os dispositivos de disciplina, o exame é altamente ritualizado. Nele reúnem-se a cerimônia do poder e a forma da experiência, bem como a demonstração da força e o estabelecimento da verdade. No cerne dos processos de disciplina, o exame manifesta a sujeição dos que são percebidos como objetos e a objetivação dos que se sujeitam.

A técnica de exame como método de controle pode ser averiguada nos processos seletivos, em que um grupo de indivíduos é exposto, mapeado e comparado. Origina-se daí a noção dos que merecem ser classificados e dos que necessitam ser normalizados ou excluídos.

Outra prática da gestão de pessoas em que se percebe a aplicabilidade da técnica de exame é a política de promoção funcional. A bonificação é concedida desde que o trabalhador faça por merecer. Para isso, compara-se o desempenho funcional com o desejado pela empresa, atribuindo-se ao trabalhador uma nova categoria/classificação.

Observa-se, por fim, que inúmeros poderiam ter sido os exemplos da aplicabilidade da teoria de Foucault produzida na década de 1970. A Gestão Estratégica de Pessoas, voltada para a integração dos trabalhadores às metas corporativas, mesmo em meio a políticas de valorização funcional, utiliza-se de técnicas de controle talvez apenas

menos explícitas e brutais que as apresentadas na obra “Vigiar e punir: nascimento da prisão”.

5 Considerações finais

O propósito do presente ensaio teórico foi discutir as práticas de Gestão Estratégica de Pessoas à luz dos textos de Foucault, mais especificamente da sua obra “Vigiar e punir: nascimento da prisão”.

Ao longo do tempo e à medida que mudam os contextos em que as organizações estão inseridas, a forma como os indivíduos são vistos dentro das corporações ganha novas versões. Assim aconteceu com a chegada da fase em que a gestão de pessoas ocorre de forma estratégica, originando uma era em que as pessoas são consideradas o ativo mais valioso das organizações.

A crescente importância dos Recursos Humanos (RH) frente à operacionalização da estratégia empresarial fez com que as empresas dessem início a políticas de valorização de seu corpo funcional. No entanto, a política voltada para a maximização dos lucros, foco principal das organizações, não deixou de ser o grande balizador da gestão corporativa.

Diante disso, as práticas de cooptação das pessoas visam à potencialização da produtividade e do desempenho dos trabalhadores em favor das macroestratégias corporativas. Para atingir tal propósito, as práticas vinculadas à gestão dos trabalhadores fazem uso de técnicas denominadas “disciplina”, as quais consistem em um dispositivo tático de poder, sustentado por uma racionalidade econômica ou técnica. A disciplina torna-se, então, arte e técnica de compor forças para obter um aparelho eficiente (WELLAUSEN, 2007).

Os trabalhadores, em essência, ainda são vistos como objetos e instrumentos que refletem o exercício do poder disciplinar. Dessa forma, são submetidos a disciplinas que moldam e normalizam suas condutas. Nesse contexto, o poder age “tomando os corpos

dos indivíduos como alvos e pontos de aplicação, investindo-os e produzindo-os conforme uma ordem moral, social, política, produtiva e normativa capitalista-burguesa” (PRADO FILHO; TRISOTTO, 2008, p. 117).

Acredita-se, então, que o poder disciplinar descrito por Foucault ganhou, nas últimas décadas, uma nova roupagem, mais discreta e menos brutal, sem, no entanto, perder a sua essência. Isso pode ser afirmado a partir das análises apresentadas neste artigo, em que a Gestão Estratégica de Pessoas aparece como um exemplo claro de modelagem baseado na vigilância em prol da conquista dos objetivos organizacionais.

Ao poder disciplinar interessa adestrar os homens, transformando-os em indivíduos eficientes e úteis (isto é, diferenciados e individualizados), ao invés de “negar, proibir, punir simplesmente”. Ele alcança seu objetivo por meio do olhar hierárquico (vigilância hierárquica), da sanção normalizadora (regras e normas) e do exame (SOUZA; COSTA, 2013).

A Gestão Estratégica de Pessoas é parte integrante da sociedade disciplinar, conforme definida por Foucault (2005). Como tal, exprime-se principalmente por meio de uma lógica ou racionalidade instrumental que inclui a modelagem das ações individuais e dos grupos que eventualmente se formam, com vistas a atingir os objetivos institucionais.

Referências

1. BEER, M. The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. **Human Resource Management**. Vol. 36, n 1, p. 49-56, 1997
2. BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. C. A.; NAVES, C. R.; OLIVEIRA, S. B. A gestão de pessoas em análise: Disciplina e subjetividade no espaço organizacional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 4, n. 1, p. 9-20, 2006.
3. BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs. edição original). CALDAS, M.; FACHIN, R., & FISCHER, T. (Orgs. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. Capítulo 17, p. 439-462.
4. CARVALHO, M. S. M. V. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 71-77, jan/mar, 1995.
5. CLEGG, S. R. **Frameworks of Power**. London: Sage Publications, 1993.
6. COUSINS, M.; HUSSAIN, A. **Michel Foucault**. Basingstoke: MacMillan, 1984.
7. DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
8. EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
9. FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
10. FONSECA, M. Foucault e o direito. 2001. **Tese (Doutorado em Direito)**. Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
11. FOUCAULT, M. **A verdade e as formas jurídicas**. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1996.
12. _____. **História da Loucura na Idade Clássica**. Trad. José Teixeira Netto. 7 ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.
13. _____. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

14. _____. **O poder psiquiátrico**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
15. _____. O Sujeito e o Poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. (Orgs.). **Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
16. _____. The subject and power [Afterword]. In: DREYFUS, H. L. and RABINOW, P. **Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics**. Chicago: University of Chicago, Imprensa, p. 208-226, 1982.
17. _____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 30. Ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
18. GODINHO, E. M. **Educação e Disciplina**. Rio de Janeiro: Diadorim, 1995.
19. KNIGHTS, D. Writing organizational analysis into Foucault. **Organization**, Sage Publications, v. 9, n. 4, p. 575-583, nov. 2002.
20. LACOMBE, B. M. B. A contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais: em direção a um quadro teórico-analítico. In: LACOMBE, B. M. B. (Org.). **Gestión y competencias frente al desafío de la integración de los mercados**. Puerto Plata: CLADEA/Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004.
21. MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
22. MCHOUL, A.; GRACE, W. **A Foucault primer: Discourse, power and the subject**. Carlton: Melbourne University Press, 1993
23. MCKINLAY, A.; STARKEY, K. **Foucault, management and organization theory**. London: Sage, 1998.
24. MOTTA, F. C. P.; SILVEIRA, R. A. O pensamento de Michel Foucault na Teoria das Organizações. In: XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração- EnANPAD. Salvador: **Anais...**, 2003.
25. PORTOCARRERO, V.; BRANCO, C. **Retratos de Foucault**. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2000.
26. PRADO FILHO, K.; TRISOTTO, S. O corpo problematizado de uma perspectiva histórico-política. **Marin-gá: Psicologia em Estudo**, v. 13, n. 1, p. 115-21, 2008.
27. SANTANA, M. B. O poder e o sujeito em Michel Foucault: da sociedade disciplinar à sociedade de controle. Uberlândia: MG, 2010. **Dissertação** (Mestrado em Filosofia): Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil.
28. SILVEIRA, R. A. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
29. SOUZA, E; COSTA, A. Usos e significados do conhecimento histórico em estudos organizacionais: uma (re)leitura do taylorismo sob a perspectiva do poder disciplinar **Cadernos EBAPE**, v. 11, nº 1, artigo 1, Rio de Janeiro, mar. 2013
30. STOREY, J. What is strategic HRM? In: STOREY, J. (Org.). **Human resource management: a critical text**. 3 ed. London: Thomson Learning, 2007, p. 59-78.
31. TONELLI M. J., LACOMBE B., CALDAS M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G. (Org). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, v. I, São Paulo, Ed. Gente, 2002.
32. WELLAUSEN, S. S. Os dispositivos de poder e o corpo em Vigiar e punir. In: RAGO, M.; MARTINS, A. L. (Orgs.). **Revista Aulas**. Dossiê Foucault. Campinas, SP, n. 3, dez. 2006/ mar. 2007, p. 1-23.