

# Corpos doces: a nova economia e os desafios da cultura organizacional

*Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi<sup>1</sup>*

*Wellington Fernandes Vieira<sup>2</sup>*

## Introdução

Os impactos causados pela pandemia de Covid-19 transformaram as dinâmicas de produção nos mais diversos players da economia. Desta forma, os produtos e serviços que puderam ser remanejados para o cenário remoto, foram feitos de maneira forçada e não planejada, levando a rotina organizacional para dentro dos lares dos trabalhadores, de modo que a produção não fosse estancada.

Dado este conflito, é essencial primeiramente compreender a adaptação posta à organização, que precisa enfrentar o rompimento de fronteiras proposto no exercício da nova economia, bem como o aumento exponencial de desafios, levando em consideração a ressignificação da concorrência, uma vez que a caracterização do fornecedor e do profissional especializado não precisa mais de um endereço comercial para se posicionar no mercado. Exemplo desta mutação são as lojas virtuais que ganharam larga proporção em redes sociais.

Compreendido este cenário, podemos avançar para a centralidade deste ensaio, que é o impacto causado sobre o trabalhador que é remanejado de seu ambiente de trabalho para desempenhar suas funções em seus lares, que muitas vezes não estão preparados para suportar tal necessidade.

Esta movimentação é acompanhada de uma série de expectativas do empregador, dado que é esperado que a performance do empregado atenda a mesma demanda proposta no ambiente organizacional. Nesse sentido, o questionamento indispensável neste raciocínio é: Como manter o mesmo ritual de comportamentos, uma vez que os estímulos causados pela cultura organizacional não são mais os mesmos?

A cultura organizacional um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social, os quais geram padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outras. (DIAS, 2013, p. 69)

A cultura organizacional é atualmente a ferramenta de disseminação de cultura e promoção de engajamento dentro das empresas. É através dela que os trabalhadores podem ter seus comportamentos e posicionamentos moldados, de modo que a organização consiga ter ciência da performance do grupo. Uma vez mapeada a performance do grupo, é possível potencializar os resultados objetivos, mantendo o coletivo debaixo da missão da empresa.

Dias (2013) ainda observa que a partir da definição da função e da política das organizações, é possível fomentar o convívio dos trabalhadores inserindo estes componentes, aos poucos, de modo que se destaquem os princípios que guiam sua conduta, seus valores, a importância que dão a certas coisas e, finalmente, confirmaremos a presença de certos elementos difíceis de definir, onipresentes, que influenciem a conduta de seus membros em todos os momentos.

Diante do raciocínio exposto, podemos direcionar nossa conexão à abordagem de Michel Foucault sobre disciplina e *docilização* dos corpos, responsável por refletir sobre a forma com que o indivíduo é orientado e treinado por estruturas de controle, tal qual seus corpos produzam comportamentos esperados, a fim de aumentar sua capacidade produtiva. Para que esta conexão seja compreendida, traçaremos de forma cronológica a compreensão de civilização do indivíduo, desde sua concepção de comportamentos esperados, até seu desenvolvimento para o mercado de trabalho.

## **O Homem Civilizado e a internalização dos comportamentos esperados**

Ao iniciar nossos estudos sobre a docilização dos corpos no ambiente corporativo, torna-se fundamental compreender de que forma surge esse “Homem Civilizado” no mundo moderno - aquele que pode ser docilizado e controlado na vida em sociedade. Por esse motivo, passaremos brevemente pela obra “O Processo Civilizador: Uma História dos Costumes - Volume I” de Norbert Elias, que dialoga com o próprio conceito de “corpos dóceis” de Michel Foucault.

A obra de Norbert Elias, publicada pela primeira vez em 1939 na Suíça, tem grande influência de Sigmund Freud, uma vez que parte de uma análise do caráter

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

social da formação psicológica do indivíduo. Sobretudo, Elias parte da crítica à noção de naturalidade do comportamento e maneiras dos indivíduos em sociedade.

Para fundamentar sua análise, Elias analisa o desenvolvimento dos diferentes conceitos de civilização na Alemanha, Inglaterra e na França na época da aristocracia de corte a partir dos séculos XVIII e XIX, analisando também as transformações dos costumes e sua relação com o caráter de “civilidade” - comportamentos esperados em sociedade.

De acordo com Elias, os costumes e comportamentos vistos hoje não são naturais, mas foram desenvolvidos por meio de um processo histórico de sujeição dos instintos naturais através de coerção. Nesse sentido, a parte que nos toca para esse trabalho é a compreensão de que transformações estruturais no comportamento, na mentalidade, nas emoções e na personalidade dos indivíduos não fazem parte de um processo natural de desenvolvimento. Como salienta Elias, trata-se de um processo no qual o indivíduo, por meio de coerção externa, passou a internalizar os comportamentos esperados até que passem a fazer parte da constituição do ser. Assim, tal indivíduo passa a adotar tais comportamentos de forma inconsciente (ELIAS, 1994). Dessa forma, o processo civilizador sai da superfície “uniformemente de uma maneira específica que transcende as diferenças individuais” (ELIAS, 1994, p. 48)

Elias fundamenta-se numa análise com base na sociogênese e da psicogênese para expor aquilo que ele chama de processo civilizador: afastamento cada vez maior dos instintos naturais com vias ao controle dos impulsos. Percebe-se aí seu diálogo com a psicanálise freudiana.

Em suma, o que Elias demonstra é que estruturas de comportamento, impostas pela coerção externa, passam a criar estruturas mental e emocional. A internalização dos comportamentos sociais nos indivíduos, por meio de ações coercitivas, gera a naturalização das atitudes, emoções e, por conseguinte, formam a personalidade - o que também é tema das análises sobre docilização do corpo de Michel Foucault.

As contribuições trazidas por Elias sobre o processo de construção de comportamentos esperados nos ajudam também a compreender a evolução do

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduanda em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

processo produtivo no sistema capitalista. Isto porque a produção nos moldes do capitalismo, principalmente a partir da Primeira Revolução Industrial, exigiu cada vez mais o controle do comportamento de modo a sujeitar instintos em prol de uma racionalização da organização do trabalho, de modo a se adequar às necessidades da acumulação, como é possível identificar no Taylorismo, Fordismo e Toyotismo.

## **Organização e Controle do Trabalho - Um novo modo de vida: Toyotismo, Fordismo e Taylorismo.**

### **Taylorismo e a gerência por meio da ciência**

A gênese do capitalismo está no processo de acumulação por meio da exploração da força de trabalho. Não por acaso, no decorrer do processo de desenvolvimento capitalista, foi necessário estabelecer mecanismos de controle sobre a força de trabalho para a manutenção do contínuo crescimento do sistema.

É nesse contexto que Frederick Winslow Taylor quem, já nas últimas décadas do século XIX, desenvolveu o que viria a se chamar de “gerência científica”. Basicamente, isso significava o “empenho no sentido de aplicar os métodos científicos aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão” (BRAVERMAN, 1987, p.82).

A ideia do uso de práticas científicas para um gerenciamento capaz de planejar e calcular todos os passos do processo produtivo, estava intrinsicamente ligada a um profundo controle da força de trabalho. Taylor “asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado” (BRAVERMAN, 1987, p. 86).

Percebe-se que a gerência científica proposta por Taylor perpassa pelo controle do tempo-movimento, baseada na divisão entre concepção e execução. Seria necessário para a gerência científica, no sentido da otimização produtiva, um tipo de homem para planejar e o outro para executar. Basicamente, consistia na expropriação do saber do trabalhador. O fato de o trabalhador conhecer mais que a gerência sobre

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduanda em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

o processo produtivo, poderia criar condições para a resistência ou o que ele chamava de “vadiagem” ou “cera”.

É nesse sentido que o controle do tempo tem lugar central nos fundamentos de Taylor. A ação de “matar o tempo” no trabalho por si só se caracterizava como um movimento de resistência contra uma exploração excessiva. Não por acaso, a gerência científica baseava-se em calcular o tempo-movimento da força de trabalho, expropriando o saber do trabalhador do processo produtivo, para que o gerente possuísse maior controle sobre os corpos no processo de trabalho. Ao trabalhador, restaria a execução de tarefas simplificadas a partir dos parâmetros de tempo determinados pela gerência, única responsável também pelo raciocínio técnico (BRAVERMAN, 1987).

O uso prático dos dados científicos requer uma sala em que são guardados os livros, notações dos rendimentos máximos e uma mesa para o planejador das tarefas. Assim, todo o trabalho feito pelo operário no sistema antigo, como resultado de sua experiência pessoal, deve ser necessariamente aplicado pela direção no novo sistema, de acordo com as leis da ciência, porquanto o trabalhador, ainda que bem habilitado na organização e uso dos dados científicos, estaria materialmente impossibilitado de trabalhar, ao mesmo tempo, na máquina e na mesa de planejamento. Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho (TAYLOR, 1987, p. 35).

Percebe-se que para Taylor, a qualidade do trabalho, caminho para a otimização da acumulação, estava localizada na esfera do tempo-movimento. O ritmo de trabalho estruturado de forma sistemática estaria ancorado na ideia de maior produção em menor tempo, viabilizada pelo rendimento máximo do trabalhador. O cronômetro seria a principal ferramenta da gerência para o controle do trabalho e a adaptação do trabalho às necessidades do capital.

## **Fordismo e a esteira rolante**

O fordismo mostrou-se como uma continuidade dos mecanismos de controle do trabalhador apresentados pelo Taylorismo. No entanto, diferentemente do taylorismo, o fordismo passava a representar não só um modelo de produção, se mostrava também como um novo modo de vida para a sociedade. O ganho na

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduanda em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

produtividade conquistado pela introdução da esteira rolante - mantendo o trabalhador numa posição fixa e fazendo o trabalho chegar até ele - possibilitou a produção em massa que só era sustentável com a construção de uma sociedade de consumo de massa. Nesse sentido:

A produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência da força de trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática [...]. O Fordismo equivaliu ao maior esforço coletivo para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem. Os novos métodos de trabalho são inseparáveis de um modo específico de viver e de pensar a vida. (HARVEY, 1992, p. 121)

A implementação da esteira rolante produziu uma intensa mecanização e também intensificação do processo de trabalho. Podemos dizer que a esteira rolante possibilitou a automatização do controle do tempo-movimento, desejada por Taylor. O que por sua vez intensificou o processo de exploração do trabalhador.

Gramsci (1976) chama a atenção para o fato de que, além do controle do ritmo do trabalho estipulado pelo movimento da esteira rolante, o fordismo buscou o controle dos corpos da força de Trabalho para além dos muros das fábricas. Segundo o autor, era comum brigadas para fiscalizar os hábitos cotidianos dos trabalhadores fora da fábrica. O intuito era o alinhamento com o chamado “evangelho fordista”, que buscava condicionar o modo de vida dos trabalhadores - desde sua vida sexual até seus hábitos de consumo - como o objetivo que os trabalhadores guardassem energias para o processo laboral.

Deve-se destacar o relevo com que os industriais (especialmente Ford) se interessaram pelas relações sexuais dos seus dependentes e pela acomodação de suas famílias; a aparência do ‘puritanismo’ assumida por este interesse (como no caso do proibicionismo) não deve levar a avaliações erradas; a verdade é que não é possível desenvolver o novo tipo de homem solicitado pela racionalização da produção e do trabalho, enquanto o instinto sexual não for absolutamente regulamentado, não for também ele racionalizado (GRAMSCI, 1976, p. 392)

Ainda segundo Gramsci, o controle moral se deu para além da vida sexual e de consumo dos trabalhadores. Foi necessário:

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

[...] desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas, romper o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal. (1976, p.397).

Assim, buscou-se no fordismo criar modelos de comportamentos a serem seguidos e repetidos, de forma a anular elementos como “animalidade” por meio da sujeição dos instintos para criar um operário de massa, um operário docilizado. Para sustentar esse modo de acumulação, foi necessário também a construção moral e prática de uma sociedade de consumo de massa. Tal modelo entra em crise a partir da década de 1960, quando o mundo volta os olhos para o crescimento acelerado de produtividade no Japão.

### **Toyotismo e a produção just-in-time**

Os modelos Taylorista e Fordista, encontram certo esgotamento a partir da década de 1960 no ocidente. A diminuição dos ganhos de produtividade pelo desgaste da relação com a classe trabalhadora, já mais organizada e capaz de exigir mais direitos, somado à saturação dos mercados no ocidente e à crise do petróleo em 1973, põe “em xeque” os modelos de produção fordista e taylorista.

Enquanto isso, a economia japonesa apresentava um crescimento impressionante de produtividade. A destruição do Japão na Segunda Guerra Mundial, exigiu ao governo japonês um esforço no sentido de foco no trabalho para a reconstrução do país. Esse quadro histórico-cultural do Japão possibilitou o surgimento de um novo modelo de produção nas fábricas da Toyota pós - 1945, o toyotismo.

Tal modelo de produção se espalha por quase todas as fábricas desse país e passaram também a ser absorvido por diversas organizações no ocidente que incorporam algumas características do modelo japonês.

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduanda em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)



O Just-in-time, o kanban, os CCQ (círculos de controle de qualidade), criados no modelo japonês, foram formas de eliminar desperdícios na produção, diante do quadro de escassez vivido pelo Japão no pós-guerra.

Para tanto, o modelo japonês trouxe de volta uma suposta não separação entre execução e concepção do trabalho, uma vez que tal modelo exige uma participação ativa do trabalhador por meio de iniciativa e criatividade. Na prática, exprime mais uma forma de expropriação do saber do trabalhador para o crescimento da acumulação capitalista. Isso porque, segundo Antunes:

A necessidade de pensar, agir e propor dos trabalhadores deve levar sempre em conta os objetivos intrínsecos da empresa, que aparecem muitas vezes mascarados pela necessidade de atender ao mercado consumidor. Mas, sendo o consumo parte estruturante do sistema produtivo de capital, é evidente que defender o consumidor e sua satisfação é condição necessária para preservar a própria empresa. (ANTUNES, 2002: 39)

Sobretudo, ficam evidente as incertezas e heterogeneidade dos mercados capitalistas, potencializadas após as crises dos anos 60 e 70 e que não mais suportavam o rígido processo de produção. Nasce a acumulação flexível.

Tal flexibilidade é exigida também do trabalhador, que deve ser, ao mesmo tempo, multifuncional, ágil, flexível e qualificado. Apresentava-se, portanto, a necessidade de um novo tipo de trabalhador, que se estende também à necessidade de uma nova relação empregado-empregador.

Trata-se, inicialmente, do afrouxamento das condições jurídicas (legais ou convencionais) que regem o contrato de trabalho (basicamente as condições de contratação e de demissão), implicando especialmente a possibilidade de se recorrer facilmente ao trabalho em tempo parcial e ao trabalho temporário: aqui, flexibilidade rima diretamente com instabilidade (BIHR, 1999, p. 92).

Na mesma linha, Druck, salienta que para sustentar tal tipo de acumulação flexível iniciada com o modelo toyotista, foi necessário:

[...] fragmentação, segmentação dos trabalhadores, heterogeneidade, individualização, fragilização dos coletivos, informalização do trabalho, fragilização e crise dos sindicatos, e a mais importante delas, a ideia de perda – de direitos de todo tipo – e da degradação das condições de saúde e de trabalho. Noções que dão conteúdo à ideia de precarização, considerada como a implicação mais forte da flexibilização. (DRUCK, 2009, p. 8).

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)



Fica evidente que o modelo de acumulação flexível foi mais uma adaptação do capitalismo diante da crise do modelo fordista, impondo uma nova forma de adequação da força de trabalho às necessidades do capital.

Ao buscar saídas possíveis para otimizar o processo de acumulação, o capital cria novos paradigmas de produção e consumo, que por sua vez estabelecem novos padrões de comportamentos esperados dentro da cultura organizacional, mas não se restringem apenas às relações de trabalho, pois geram desdobramentos a nível cultural e social.

### **Organização e controle do trabalho: cultura organizacional**

Quando nós avançamos nos desdobramentos do processo produtivo e surgimento de novas ramificações dentro do mercado industrial, nos deparamos com diversos setores emergentes e a popularização do fornecimento de serviços de forma estruturada, através de organizações e grandes corporações. Nesse sentido, buscamos compreender este enfoque e como são estabelecidas as estruturas de orientação, bem como o formato de garantia do fornecimento através dos trabalhadores que ali estão encarregados de fazê-lo.

Desta maneira, as organizações se tornam estruturas cada vez mais complexas de elementos que viabilizam a entrega de valor para o cliente, sua dinâmica de produção é constituída não apenas de trabalhadores qualificados, como de processos estruturados, estratégias qualificadas para a formação de ativos intangíveis dentro das empresas.

A partir do ano de 1997, percebeu-se uma dinâmica diferenciada, uma vez que pela primeira vez na história econômica, desde o Pós-Guerra, que as empresas investiram mais em ativos intangíveis, - como capacitação, pesquisa e desenvolvimento, registro de patentes, marketing, branding – que nos ativos tangíveis. Conseqüentemente, esta prática foi espelhada para os demais países.

O investimento em ativos intangíveis proporcionou a reconfiguração das organizações no sentido de sua identidade, cultura e imagem, fortalecendo assim o

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

constructo no que tange à valorização do desenvolvimento. Os eixos de identidade e cultura passam a explicar as diferenças de desempenho entre as empresas, sobrepondo os elementos tangíveis. Sobre a identidade, Castells afirma:

[...] entendo por identidade o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, os quais prevalecem sobre outras fontes de significado. [...] esses materiais são processados pelos indivíduos, grupos sociais e sociedades, que reorganizam seu significado em função de tendências sociais, bem como sua visão de tempo/espaço. (2018, p.61)

Cultura e identidade não são fronteiras, mas sim elementos que identificam e distinguem os indivíduos, os grupos ou organizações dos demais, criando características intangíveis, viabilizando maior clareza na construção de ambientes fortalecidos, com oportunidades distintas para a sobrevivência à constante mudança global.

A cultura organizacional como um desses elementos fundamentais é reconhecida como o evangelismo substituto da linha de produção fordista ou taylorista, pois se trata de uma nova forma de organizar um grupo de trabalhadores sob uma linha de propósito, missão, visão e valores, de modo que um grupo possa se comportar de determinada forma e, conseqüentemente, gerar o resultado esperado pela organização.

Segundo Russo (2010), “cultura organizacional é uma configuração única de normas, valores, crenças e comportamentos que combinam para realizar as coisas. ” Nesse sentido, esta construção viabiliza a expectativa para produção de padrão de comportamento. Seu sistema bem desenvolvido e profundamente enraizado de valores estimula os membros da organização a produzirem mais esforço, mais criatividade e melhor desempenho organizacional.

Logo, dentro dos parâmetros conceituados aqui, podemos encontrar traços de expectativas para modelagem de tempo, espaço e comportamento, criando diretamente o paralelo com as Instituições Disciplinares, abordadas por Michel Foucault.

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

## **Cultura organizacional e Instituições disciplinares**

Michel Foucault trata na obra *Vigiar e Punir* (1975) aspectos essenciais para analisarmos elementos da cultura organizacional, quando ele analisa sob a perspectiva de corpos dóceis em ambientes controlados.

Inicialmente, a obra se debruça sobre a transformação dos métodos de punição e suplícios à medida em que a sociedade se desenvolve sob a perspectiva econômica relacionada às dinâmicas de poder.

Sua discussão se inicia ao entorno da ideia de poder, de sua caracterização, partindo de uma perspectiva do poder relacional, não de forma coercitiva, mas sim criadora e da ideia de que o poder é onipresente, intencional e objetivo.

O poder não se caracteriza como propriedade, mas sim como estratégia, concentrando-se e viabilizando os mecanismos de dominação, possibilitando o sucesso através de manobras bem executadas. Observa-se que o poder mais se exerce do que se possui, não exprimindo um privilégio adquirido ou observado da classe dominante.

O alvo do poder operado é a punição do corpo do indivíduo, legitimando então a dominação e a posse da vida do outro. Considerando o aperfeiçoamento das técnicas de punições praticadas nas sociedades do final do século XVIII para o início do século XIX, os corpos não mais são punidos pelo suplício, dado que ao poder já não interessa mais esta dinâmica, levando em consideração os avanços trazidos pela Revolução Industrial e a nova forma de viver proposta à sociedade, colaborando de forma direta em uma reconfiguração econômica, urbana e política.

Os corpos passam a ser encarcerados e controlados, de maneira que a constituição do indivíduo está relacionada com a vigilância contínua; reorganizada, agrupada sob uma perspectiva de tempo e espaço; e disciplinado, de modo que seu comportamento seja modelado para potencializar os resultados de produção.

Diante desta arquitetura, o poder se reconfigura e adapta para uma lógica estratégica moderna, pautada pelo regimento das instituições disciplinares, representada por figuras que operam diretamente as normas, aumentando a utilidade dos corpos que se tornarão dóceis, aptos para uma lógica produtora.

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

Este investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica; é, numa boa proporção, como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e de dominação; mas em compensação sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição (onde a necessidade é também um instrumento político cuidadosamente organizado, calculado e utilizado); o corpo só se torna força útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso. (FOUCAULT, 2013, p. 7)

### **Corpos dóceis e úteis**

A proposta abordada por Foucault relaciona a docilidade de um corpo à sua modelagem sob uma perspectiva institucional, que está presente na vida do indivíduo desde sua tenra idade, através da disciplina praticada dentro do ambiente escolar, expressa pela categorização dos alunos em salas de aulas, suas posições dentro do espaço, esquemas de horários de aulas, posicionados sob os cuidados de um professor, entre outras práticas que vão caracterizar esta modelagem do corpo voltada para a obediência, para a ordem, para a produção.

Este sistema se reproduz e se repete em diversos lugares de aglomerações sociais como hospitais, conventos, prisões, etc. Sua ótica persegue a mesma estrutura de vigilância, padronização de corpos, normalização e disciplina.

Ainda segundo Foucault (2013), “dócil é o corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado”, logo, corpo dócil é aquele que é treinado para produzir um comportamento esperado, que estará alinhado com a lógica produtiva, gerando maiores resultados através de técnicas, rapidez e eficácia.

### **Docilização através da cultura organizacional**

Esta abordagem observa a dinâmica do Pós Revolução Industrial, levando em consideração a produção fabril e como se organizavam os trabalhadores ao entorno desta lógica. Levando em consideração a transformação da percepção do consumo de modo geral, de como as Revoluções Industriais foram se desdobrando sobre a sociedade, devemos aprimorar e não deixar de estudar a organização como objeto, a qual concentra parte dos trabalhadores de forma orquestrada para atingir seus objetivos dentro da nova economia.

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

A nova economia é manifesta pela associação de produtos e serviços fornecidos a partir de um invólucro tecnológico, capaz de conectar organização e consumidores de forma instantânea. Nesse sentido, a competição para que a empresa se mantenha vital no mercado é real e constante.

Posta esta volatilidade global e mudanças constantes, as organizações devem ser dinâmicas e atentas com um mindset direcionado à competitividade, ao desenvolvimento e à entrega ágil. A constituição de um mindset ágil impacta diretamente em como os trabalhadores devem se comportar e entregar o resultado de sua performance.

Neste cenário podemos identificar os desdobramentos do sistema disciplinar abordado por Foucault, levando em consideração algumas características de sua estrutura, adaptada à disseminação de cultura dentro das empresas.

Assuntos como gestão do corpo, da mente, das emoções, do tempo, autodisciplina, proatividade, são muito comuns quando tratamos da iniciativa do trabalhador dentro do ambiente de trabalho, pois dentro do discurso segmentado, ele representa o interesse do indivíduo em contribuir para a organização que o contratou, apresentando seu potencial de entrega de resultados.

Sob a luz foucaultiana, esses elementos apresentados relacionam-se intimamente com a constituição de um profissional dentro da lógica da modelagem do indivíduo que cuida do seu corpo para ser mais produtor, elabora a expressão de suas emoções para se enquadrar no perfil normalizador do profissional dócil, gerencia seu tempo de modo que suas entregas correspondam à expectativa do empregador e, além do mais, está disposto a fazer além daquilo que lhe é proposto.

Toda esta discursiva está diretamente relacionada à cultura organizacional que deve ser disseminada e fomentada pelas lideranças diretas, que frequentemente estão estampadas em banners nos corredores das empresas, ou expressas na intranet, bem como em eventos institucionais organizados para apresentação de resultados.

Por fim, e não menos importante, outros elementos também fazem parte do sistema disciplinar, como estabelecimento de tempo através da carga horária a ser obedecida pelo trabalhador, bem como a centralização do trabalho, no escritório,

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

clínicas ou fábricas, por exemplo. Todos os trabalhadores possuem um local determinado para se instalar e performar de acordo com a função a qual foi contratado.

### **O desafio da cultura organizacional**

Conforme Oliveira *et al* (2014), “Administrar uma empresa, nos dias de hoje, requer muito mais do que as funções básicas de planejar, organizar e controlar; requer uma compreensão do comportamento individual e dos grupos em situações de trabalho. “ As organizações devem estar prontas independentemente do cenário enfrentado, criando formas estratégicas de manter vital a sua permanência no mercado.

Posto o objeto de nossa reflexão, nosso recorte se dá a partir da reconfiguração proposta pela pandemia de Covid-19, em que as organizações se viram obrigadas a fechar seus endereços comerciais, mesmo que de forma temporária, migrando sua operação para os lares dos trabalhadores, que se viram de forma muito inesperada, trabalhando em regime de *home office*.

Segundo dados apresentados pelo Instituto de Pesquisa Econômica (IPEA) em julho de 2021, 8,2 milhões de trabalhadores permaneceram em regime de home office entre maio e novembro de 2020, o que significa 11% da população que exerce atividade remunerada no Brasil. Já o Ministério Público do Trabalho divulgou no mesmo período de apresentação dos dados do IPEA que denúncias por excesso de trabalho e aumento de jornada aumentaram em 4205% durante o período de pandemia.

Dada a discussão que até agora foi feita a respeito das instituições disciplinares e a forma com que a cultura organizacional é proposta para gerar comportamentos esperados, é necessário analisar cuidadosamente a transformação desta dinâmica, como se dá a mutação do olhar direto da empresa sobre o trabalhador, uma vez que parcela significativa foi movimentada para o trabalho remoto, está em sua casa, um ambiente totalmente alheio à preparação da empresa com seus moldes de horário, de discurso, de localização, de distribuição de demandas.

O modelo de home office foi viabilizado, fundamentalmente, pelo acesso à tecnologia de informação, que permite a conexão do trabalhador às ferramentas necessárias para o desenvolvimento de suas atribuições e entregas de atividades que

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduanda em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

lhes são propostas. Avançando em nossa discussão, buscaremos compreender o desdobramento e possibilidades de obtenção dos mesmos resultados que a cultura organizacional performa no ambiente de trabalho presencial.

### **Gilles Deleuze e a Sociedade de Controle**

Entramos em uma sessão que compreende o avanço do capitalismo para uma adaptação diante da desterritorialização do capital, mas também do trabalhador que não está mais associado ao confinamento territorial organizacional, pois a pauta está direcionada aos fluxos eletrônicos que se atualizam constantemente.

Nesse contexto, Gilles Deleuze, em sua obra “Conversações” (1992), descreve o que ele chama de Sociedades de Controle, que são caracterizadas não mais estruturas disciplinares, mas sim estruturas advindas da emergência do controle – ideia inicialmente difundida por William S. Burroughs, na década de 70 -, adaptando a dinâmica a um novo contexto, mais incluyente, voltado para a cultura do consumo, onde o indivíduo é modulado, ou seja, preparado para adaptar-se às situações e necessidades específicas que são alteradas constantemente.

Se na instrumentação do poder disciplinar nós falamos de objetivos com fins deliberados, na sociedade de controle é praticada a interminabilidade, ou seja, a ideia da quebra de limites, sejam territoriais, sejam ideais, como por exemplo, na era digital é difundida a premissa do *longlife learning*, em que o estudo nunca será suficiente e linear, o aprendizado deve ser contínuo, ao longo da vida, conforme observa Lazzarato:

O conceito deleuziano de "modulação" oferece-nos uma série de possibilidades heurísticas que gostaríamos de interrogar. À diferença do que existe nas sociedades disciplinares, onde passamos de forma linear e progressiva de uma "prisão" a outra (da escola ao exército, do exército à fábrica), Deleuze nos mostra que na verdade não terminamos nada nas sociedades de controle: passamos da escola à empresa, e da empresa retornamos à escola. (LAZZARATO, 2006, p.73):

Esta supressão da linearidade migra o indivíduo da posição de confinamento, proposta pela instituição disciplinar, para a posição do endividamento, ou seja, o trabalhador sempre está devendo algo, seja financeiramente, seja subjetivamente para si ou para o outro, no sentido de não estar cumprindo integralmente com todas as suas funções sociais.

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)



Desta forma, podemos compreender traços marcantes da sociedade de controle operando ativamente nas dinâmicas organizacionais; sua contribuição constitui o profissional da atualidade, que possui a necessidade de ser competitivo o suficiente, logo, precisa modular-se às situações para atingir seus objetivos profissionais, tornando-se um empresário de si mesmo.

### **Organização e controle do trabalho – Adaptação no home office**

A pesquisa foi realizada de forma qualitativa com profissionais que atuam no setor de serviços e que tiveram migração de modalidade de trabalho para o home office, no período de pandemia, caracterizado oficialmente a partir de março de 2020.

O objetivo consiste em compreender a adaptação do trabalhador diante da migração de modalidade para teletrabalho, analisando a adaptação de mecanismos praticados na cultura organizacional. Seus instrumentos foram as entrevistas, questionários publicados em redes sociais como LinkedIn e Instagram e análise de resultados de pesquisas publicados no período de pandemia.

O questionário divulgado obteve resultado partindo de 90 respondentes, entre eles 54,4% mulheres e 45,6% homens entre 25 e 44 anos, atuantes de setores mais relevantes: Educação (23,3%), Tecnologia da Informação (16,7%), Finanças (10%), Marketing (7,8%), Administração (4,4%), Advocacia (3,3%). Os respondentes informaram atuação entre 4 e 9 anos, com renda entre 4 e 8 salários mínimos.

Diante dos dados obtidos, foram coletados os seguintes resultados:

- Parte significativa da base de respondentes não possuía estrutura de escritório para atuação dentro de casa (61,1%);
- 62,2% prestam informações sobre entregas para suas lideranças diariamente;
- Foi percebido o registro de assiduidade através de entregas de atividades (42,2%), seguido por registro de ponto por controle manual e registro por ponto eletrônico (27,8% as duas opções);

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

- 64,4% receberam treinamentos no último ano, referente à cultura organizacional ou desenvolvimento profissional;
- Os respondentes afirmam que o home office além de promover maior concentração que no escritório, resultou na sensação de trabalharem mais do que o costume, considerando a rotina presencial;
- 66,7% dos respondentes informam que, mesmo com a migração para o home office, sentem-se pertencentes à equipe/empresa, dado o contato online frequente.

Percebidos os dados coletados, foi possível analisar alguns pontos em relação à migração do trabalho presencial para o remoto, tais quais:

Dada a migração repentina para o teletrabalho, a maior parte dos respondentes não possuíam infraestrutura para desenvolver suas funções, esta condição pode causar problemas ergonômicos e até resultar em doenças relacionadas ao sistema motor.

Este cenário dificulta o reforço da docilização de corpos apresentado através da delimitação de espaço, controle de tempo e modo de desenvolvimento de tarefas, mas, uma vez conectados através da internet, os mecanismos de tecnologia viabilizam este controle não mais sobre o corpo, mas sobre a entrega final. As atividades passam a registrar a assiduidade do trabalhador na organização.

A transferência de significado da presença física para a entrega resulta em trabalhadores reportando a sensação de trabalharem mais que no escritório, pois, quanto maior a entrega, mais “presente” o trabalhador está na representatividade do escritório.

E, por fim, os trabalhadores se sentem parte da equipe, resultado do contato frequente acrescido da frequência de treinamentos e comunicação com a empresa.

### **Considerações finais**

A cultura organização, objeto da reflexão proposta, possui traços marcantes das instituições disciplinares, dada a sua conjuntura e estrutura que objetiva incentivar

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduanda em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

comportamentos esperados, de modo que a capacidade produtiva seja potencializada, alcançando o retorno esperado pela empresa.

Avaliando o evento pandêmico, em que o espaço organizacional teve de se ressignificar, é central avaliar o posicionamento e reconfiguração da cultura que promove esta prática do incentivo concentrado dos indivíduos. Sendo assim, podemos considerar a hipótese de que há não apenas a migração, mas uma composição híbrida do cenário disciplinar para o de controle; esta junção assume parte da tônica de autoridade, uma vez que o próprio indivíduo se reconhece como “auto disciplinador”, vigiando-se e cobrando suas entregas e aumento de performance.

A competição no cenário profissional é imbatível e a compreensão de dinâmicas em rede provocam o incentivo da atuação ininterrupta, auxiliando então às organizações na orientação do trabalhador em relação à alta e contínua produção de resultados.

Por fim, identificamos, sobretudo, que este é um evento ainda com dados extraídos de forma preliminar, em mutação constante, que está longe de apresentar um cenário sólido e definitivo, pois a adaptação ao modelo híbrido segue com grande adesão. Organizações seguem transferindo times para a atuação remota, profissionais são contratados já em regime de teletrabalho, viabilizando, inclusive a contratação de trabalhadores de outros estados.

Nesse sentido, compreendemos que esta pesquisa abrirá espaço para reflexão em diversas perspectivas, com a finalidade de acompanhar a performance do trabalhador e, conseqüentemente, as relações de trabalho, pois geram desdobramentos a nível cultural e social.

### **Referências bibliográficas:**

ANTUNES, Ricardo. *As novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento* (Alienação). Salvador: Caderno CRH, 2002, n. 37.

BIHR, Alain. *Da grande noite à alternativa - o movimento operário europeu em crise*. São Paulo: Boitempo, 1999.

BRAVERMAN, Henry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade* – 9ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2018.

DELEUZE, Gilles. *Conversações: 1972 – 1990 – Tradução de Peter Pál Pelbart*. São Paulo: Editora 34, 2007.

DIAS, Reinaldo. *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança*. São Paulo: Grupo GEN, 2013.

DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia. *Terceirização: a chave da precarização do trabalho no Brasil*, In: NAVARRO, Vera; PADILHA, Valquíria (orgs.). *Retratos do trabalho no Brasil*. Uberlândia: EDUFU, 2009.

ELIAS, Norbert. *O processo civilizador: Uma história dos costumes*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994, v I.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2013.

GRAMSCI, Antonio. *Americanismo e Fordismo*. In: *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*. São Paulo: Civilização Brasileira, 1976.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

IPEA. *11% dos trabalhadores fizeram home office ao longo de 2020, 2021*. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3828](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3828)  
9 Acesso em: 03 de nov. de 2021.

LAZZARATO, Maurizio. *As revoluções do capitalismo: a política do império – Tradução de Leonora Corsini*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

PASSETTI, Edson. *Anarquismos e sociedade de controle*. São Paulo: Cortez, 2003.

SINDSAUDESCP. *MPT registra aumento de 4.205% nas denúncias relacionadas ao teletrabalho, 2021*. Disponível em: <http://sindsaude.org.br/novo/noticia.php?id=7041> Acesso em: 03 de nov. de 2021.

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1987.

<sup>1</sup> Jennifer Aline do Lago Souza Pileggi, Especialista em Negócios e Pós-Graduada em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. E-mail: [jenniferlago53@gmail.com](mailto:jenniferlago53@gmail.com)

<sup>2</sup> Wellington Fernandes Vieira, Mestre em Economia Política Internacional pela UFRJ e Professor dos cursos de Graduação na Universidade São Judas Tadeu. E-mail: [wellington.fv@outlook.com](mailto:wellington.fv@outlook.com)