

M

## MECANISMOS DE VIGILÂNCIA E DISPOSITIVOS DE CONTROLE: O CASO DE UMA INDÚSTRIA FAMILIAR DE CONFECÇÕES DE MINAS GERAIS

**SURVEILLANCE MECHANISMS AND CONTROL DEVICES:  
THE CASE OF A FAMILY APPAREL INDUSTRY FROM  
MINAS GERAIS**

### **ALMIRALVA FERRAZ GOMES**

*Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).*

*Professora Assistente do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.*

*Via Local A, 11, Lot. Bosque das Candeias, Candeias – Vitória da Conquista – BA – CEP 45055-030*

*E-mail: almiralva@gmail.com*

### **WESLEI GUSMÃO PIAU SANTANA**

*Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).*

*Professor Assistente do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.*

*Avenida Olívia Flores, 24, Conjunto INOCOOP II, Candeias – Vitória da Conquista – BA – CEP 45055-010*

*E-mail: wpiau@hotmail.com*

### **UAJARÁ PESSOA ARAÚJO**

*Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).*

*Professor Assistente do Departamento Acadêmico de Disciplinas Gerais do*

*Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (Cefet/MG).*

*Avenida Amazonas, 7.675, Nova Gameleira – Belo Horizonte – MG – CEP 30510-000*

*E-mail: uajara@yahoo.com.br*

## RESUMO

As transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente de negócios do mundo inteiro. Nesse 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. Esse caráter atual de constantes transformações ambientais impõe às organizações, até mesmo às familiares, uma nova dinâmica. Visando à sua adequação para essa nova condição e ao 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 sociopolítica e econômica da organização familiar, o presente trabalho buscou 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 de Minas Gerais. Evidenciou-se, no caso analisado, 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.

## PALAVRAS-CHAVE

Controle; Organizações familiares; Reestruturação produtiva; Sul de Minas Gerais; Vigilância.

## ABSTRACT

Political, social and economical transformations, more and more accelerated, change the businesses environment throughtout the world. In this context, companies of different branches, nationalities and sizes confront each other with aiming to win more market share or simply to guarantee their space in the market. This current context of constant environmental transformations demand from

organizations, even family ones, new dynamics. Seeking to adapt to this new situation and trying to give competitiveness to products, services and processes, the modern company often makes use of control and surveillance mechanisms. Thus, taking in view the social, political, and economical importance of the family organization, the present paper tried to investigate the interpretations of several social agents regarding the control and surveillance in the everyday working life. Through a qualitative-based approach this research studied the case of a family industry of clothes settled in the south of Minas Gerais. It was evidenced in the case analyzed that the control and the surveillance can be interpreted in way differentiated by the several social actors and that, to depend of the individual's hierarchical position, your perception will be different.

## KEYWORDS

Control; Family organizations; Productive restructuring; South of Minas Gerais; Surveillance.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização é uma realidade. A competição não é mais local. Qualquer empresa pode, a cada momento, se deparar com um concorrente produzindo melhor e mais barato. A par e passo com a globalização, impera o ritmo acelerado de mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico e, com isso, prevalece a instabilidade. Esse caráter atual, de constantes transformações ambientais, impõe uma nova dinâmica às organizações visando à sua conformação para essa condição, de tal modo a permanecerem competitivas em produtos, serviços e processos. Há de se manter inovando, pois os concorrentes assim o fazem. Daí, as organizações consideradas empreendedoras terem maiores chances de êxito no cenário atual.

Ao mesmo tempo, com o intuito de otimizar o desempenho organizacional em face da busca por produtividade, muitas empresas optam pela adoção de sistemas de controle e vigilância (SCV) sobre os funcionários, pois entendem que tais métodos irão contribuir positivamente para sua *performance*. No entanto, parece pertinente indagar se a intenção da organização é a mera fiscalização do processo produtivo ou se ela tem outros objetivos com a implantação de sistemas tecnológicos de controle e vigilância.

Em complemento, alvitra-se que pouco se sabe sobre empresas familiares brasileiras que adotaram modernas técnicas 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 SCV, este trabalho tem como propósito conhecer a percepção dos atores sociais a respeito de tais mecanismos em uma empresa do sul mineiro, pois acreditamos que esses sistemas também estão presentes na administração de empresas familiares<sup>1</sup>.

Para tanto, na primeira parte do artigo consideraremos, como ponto de partida, os principais desencadeamentos da reestruturação produtiva no Brasil. Na segunda parte, realizaremos uma discussão a respeito de controle e vigilância, que dará suporte ao debate. Em seguida, tentaremos conceituar empresa familiar, além de destacarmos seu papel no contexto nacional. Depois de apresentarmos os 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, visto ser um fenômeno relativamente recente. Porém, o novo paradigma da produção veio trazendo mudanças e descontinuidades e a literatura produzida tem chamado a atenção para as mudanças expressivas no mundo do trabalho. As constantes transformações ambientais têm imposto às organizações o imperativo de sua permanente conformação a essa condição como forma de manter a competitividade em produtos e em processos.

Atento a esse cenário, Costa (2005) discute os reflexos negativos do atual contexto, que prima por competitividade, qualidade e produtividade a qualquer preço, nos parques diretos sociais e trabalhistas. Segundo o autor, a adaptação competitiva ao mercado global deu início a processos generalizados de reestruturação produtiva que, por sua vez, ampliaram as já arraigadas formas de trabalho flexível e precário. Já Toni (2003) ressalta que o processo veloz de difusão tecnológica também conduziu as relações de trabalho a uma situação de precariedade, ampliando a insegurança, a vulnerabilidade e a desigualdade social, quando há predomínio da exclusão sobre a inclusão.

Acentuadamente a partir da década de 1970, as organizações iniciaram um processo de reestruturação produtiva, incorporando novas tecnologias, buscando maior racionalização técnica e organizacional e, conseqüentemente, passaram a adotar novos modelos de gestão a fim de adquirirem maior sistematização, inte-

---

1 A equipe de autores agradece a contribuição da historiadora Manuela Botrel.

gração e flexibilização na organização do trabalho. Com isso, acreditava-se que as organizações modernas tornar-se-iam mais ágeis e mais enxutas para reduzir seus custos e aumentar sua competitividade (TONI, 2003). As repercussões dessas transformações para o mundo do trabalho e para a classe trabalhadora são visíveis. Observa-se um ataque aos direitos do trabalho, emergindo um trabalho precarizado nas diversas formas de contratação e de concretização. A redefinição do fazer produtivo levou a uma diminuição do proletariado e a mudanças nas relações familiares, sobretudo, nas relações hierárquicas (MONTALI, 2003).

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 (ROSENFELD, 2004). A organização flexível da produção, ancorada na informatização, levou à redução nos postos de trabalho (desemprego) e à 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 (ROSENFELD, 2004; CASTELHANO, 2005).

Admite-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 concorrido, mesmo em período de crescimento econômico. O medo de perder o emprego parece ter reduzido o trabalhador a um simples fantoche na mão dos patrões e das organizações, e estes ampliam sua dominação e seu 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 Tumolo (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 (TUMOLO, 2001, p. 80).

Tumolo (2001), ao fazer um levantamento bibliográfico acerca da reestruturação produtiva no Brasil, também verifica que boa parte dos trabalhos acadêmi-

cos aponta as mazelas da reestruturação produtiva – mazelas estas que levam à precarização do trabalho e à 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 predomina nas empresas.

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 têm 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. Portanto, a reestruturação produtiva e organizacional parece apontar 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. Tais ações, muitas vezes, implicam a adoção de mecanismos de controle e vigilância. Dessa forma, a problemática do controle sobre as relações de trabalho, compreendidas no âmbito das relações de poder, é tema recorrente nas pesquisas organizacionais.

De acordo com Faria (2004; 2007), vivemos em uma sociedade contemporânea, mas marcada por uma modernidade tardia e repleta de contradições. Essas contradições envolvem, por exemplo, questões relacionadas às relações de poder e ao controle social, que 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, tal função administrativa desencadeia mecanismos objetivos e subjetivos de exploração no ambiente laboral.

O que se verifica, por conseguinte, é a emergência de um discurso baseado na integração dos modos de produção, na horizontalidade das comunicações, na descentralização das estruturas e decisões e na preocupação com o bem-estar dos indivíduos na contemporaneidade. Esse discurso tem levado as organizações – principalmente aquelas que se denominam competitivas – a valorizar o aprendi-

zado, promover capacitações, implantar políticas de recompensas econômicas e/ou simbólicas (TOWNLEY, 1993; CAPELLE; BRITO, 2003).

Ao que parece, essas práticas aumentam o controle sobre os indivíduos, pela adesão e interiorização de regras. Mesmo as políticas que convidam à participação e à 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. Os procedimentos são disciplinadores por ampliarem o controle sobre o indivíduo, com impacto na 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; de acordo com Pagès et al. (1987), vive-se sob o domínio das organizações na contemporaneidade. Essas organizações – as quais Pagès e outros cunharam a denominação de “hipermodernas” – conseguem a adesão de seus membros pela influência sobre as estruturas inconscientes da personalidade do indivíduo e assim empregam novos métodos de dominação das pessoas, violentando-as com docilidade. Tais autores constataram que muitas empresas conseguem a adesão de seus membros por meio da influência sobre as estruturas inconscientes da personalidade do indivíduo.

A abstração, portanto, está presente de forma dominante nas organizações (PAGÈS et al., 1987). 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 por meio da *objetivação* e da *desterritorialização*<sup>2</sup>. A primeira prolonga a abstração ao reconhecer que a objetividade no ambiente organizacional deve sobrepor-se à 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”.

Alcadipani e Almeida (2000) e Sewell 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>3</sup> – por meio da noção de panóptico

2 De acordo com Pagès et al. (1987), a desterritorialização compreende os mecanismos que separam o território de suas “raízes” sociais e culturais. Sendo assim, a desterritorialização pode ser vista como uma estratégia dos grupos dominantes para conter, restringir e até excluir pessoas.

3 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).

eletrônico ou neopanóptico –, está mais evidente em ambientes fabris com a implantação de estratégias como JIT (*Just In Time*) e TQC (*Total Quality Control*) e com o desenvolvimento da tecnologia da vigilância.

George Orwell, em seu romance 1984, já alertara para o perigo de estarmos caminhando para uma sociedade controlada por teletelas e por uma figura fictícia criada pela propaganda oficial, a qual ele denominara “Grande Irmão”.

Passados pouco mais de 50 anos, o temor ao totalitarismo cedeu lugar à sedução pela “invasão da privacidade” em programas televisivos. Hoje o Grande Irmão somos todos nós que – auxiliados pela edição da mídia, por exemplo, no programa *Big Brother Brasil* (da Rede Globo de Televisão, bem como de outros assemelhados, no Brasil e em outros países) – ficamos extasiados diante da televisão “vigilando e controlando” (por meio do voto) os passos de uma dúzia de pessoas anônimas que se submetem ao programa. E mais: essas pessoas que entram anônimas saem famosas, justamente por permitirem essa invasão da privacidade. O que antes tínhamos – o controle, o vigiar – tornou-se objeto de fascínio: ser vigiado para sair do anonimato e vigiar para legitimar a singularidade dos “quase famosos”.

Para Sewell e Wilkinson (1992), as ações dos indivíduos podem ser controladas em termos de espaço e de tempo, por meio de mecanismos de vigilância ou de poder/conhecimento. Nesses ambientes, o controle que está presente não é só vertical (hierárquico), mas também horizontal (entre os pares). Na visão de Sewell e Wilkinson (1992), 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 auto-disciplina, em que é até permitido discordar desde que “dentro das regras”.

A valorização da mobilidade perpétua na empresa e da competição encoberta entre os pares, bem como a antecipação das reivindicações com o intuito de impedir que o descontentamento amadureça e se converta em reivindicações que mobilizem coletivamente o grupo são estratégias organizacionais que reforçam a individuação no ambiente organizacional em detrimento do coletivo (PAGÈS et al., 1987). Em outras palavras, a individuação parece ser fortemente fomentada pela organização moderna.

O “seqüestro”, se é que podemos falar assim, da subjetividade do trabalhador por parte da empresa também é objeto de discussão de Faria (2004; 2007). O ambiente de trabalho tem papel fundamental na formação da subjetividade do sujeito, que sofre a influência dos vínculos grupais estabelecidos, dos processos de produção e da ideologia presente na organização.

O sujeito passa, portanto, a estabelecer padrões de conduta para ser aceito em seu meio e para aliviar a tensão estabelecida com a sociedade, usufruindo a sensação de “pertencimento”. Destarte, pode-se inferir que não existem apenas relações de produção nas relações de trabalho, mas, sobretudo, relações de poder. Nessa submissão, o indivíduo “doa” sua subjetividade para se tornar parte de algo maior, criando uma nova relação de poder simbiótica em que as forças de dominação e submissão estão na sutileza do relacionamento.

As organizações podem ser vistas como prisões ao dominar os sujeitos com suas idéias, imagens, ações e seus pensamentos, e também como espaços de promoção da liberdade do ator social, onde, mesmo que parcialmente, o indivíduo pode obter prazer, realizar alguns desejos etc. Portanto, é possível que nelas esteja oculta uma situação de precarização do trabalho em que o sujeito torna-se instrumento do capital, não percebendo que essas regalias fazem parte de uma contabilidade de retorno do investimento obtido com seu trabalho.

Com o advento das inovações tecnológicas dos processos empresariais, 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 articulam práticas hierárquicas e burocráticas, ou seja, descentralizam o trabalho e a responsabilidade. No entanto, centralizam as decisões políticas. Além disso, combinam obediência im-pessoal 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 voltando-se para o impacto da vigilância no ambiente de trabalho. De acordo com o autor, devem ser tomados cuidados para não se fazer uma análise parcial sobre o tema, ou seja, considerar a vigilância apenas como uma “vilã” – pelo fato de poder ser utilizada como instrumento de privação da liberdade e de violência simbólica contra o trabalhador e até de punição – e se esquecer de que essa nova tecnologia também visa à segurança.

Para Stanton e Stam (2003), a tecnologia da informação desempenha um importante papel no monitoramento e na vigilância do comportamento do trabalhador nas organizações. Eles 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.

Em uma análise crítica a respeito da tecnologia, Lianos (2003) afirma que o importante não é a tecnologia em si, mas o uso que se faz dela e, ainda, que o controle institucional altera o comportamento humano e as relações sociais. Ao que parece, restringir-se apenas à discussão de seus prós e contras seria uma visão, no mínimo, reducionista. A questão que merece estudo é: como a tecnologia altera nossa forma de sociabilidade?

O que é legítimo constatar é que são múltiplas as formas e as implicações da utilização de controle nas organizações. Em correlato, é possível 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 conceder a centralidade à organização e às suas necessidades, omitindo questões relacionadas ao caráter opressor e alienante do controle e suas conseqüências prejudiciais ao todo social, e, ainda, há 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 lhe interessa tanto a questão da funcionalidade do controle, e sim as condições de seu surgimento e desenvolvimento no contexto social. Entretanto, às vezes, os estudiosos adeptos a essa 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 controle 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 ou convivendo com formas convencionais de controle – sendo factível identificar vários modelos de controle, apoiados nas estruturas da organização por meio de normas, procedimentos, sistemas de autoridade e responsabilidade (FARIA, 2004; 2007).

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 seja pela 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 empresários e trabalhadores, mas que ele está enraizado na prática cotidiana da organização.

## 4 EMPRESA FAMILIAR

Davel e Colbari (2000, p. 45) referem-se ao aumento do interesse pelo estudo da influência do mundo familiar nas organizações.

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.

Diversas correntes teóricas da sociologia e da antropologia exploram a extensão e a complexidade das análises sobre família, com ênfase nos papéis, nos significados ou na singularidade de sua configuração em diferentes contextos culturais (DAVEL; COLBARI, 2000; GRZYBOVSKI; LIMA, 2004). Também não deveriam ser menosprezadas 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 da construção da nação. As capitânias hereditárias foram nossas primeiras modalidades de empreendimentos privados (BERNHOEFT; MARTINS; MENEZES, 1999; OLIVEIRA, 1999). Com a criação dessas capitânias, 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 capitânias hereditárias permanece, em vários aspectos, até hoje, na iniciativa privada brasileira. Contribui definitivamente para a formação de nossa cultura empresarial e foi a origem de grande parte das virtudes e dos defeitos de nossos empreendimentos.

Sejam elas pequenas, médias ou grandes, as empresas familiares foram de vital importância no desenvolvimento social e econômico do Brasil. De fato, esta não é uma peculiaridade da história brasileira, já que essas empresas foram importantes para o desenvolvimento econômico dos países mais desenvolvidos do mundo, mas cada um mantendo suas peculiaridades.

É admissível afirmar que o campo de pesquisa sobre empresa familiar iniciou-se com os trabalhos de Christensen (1953 apud DAVEL; COLBARI, 2000), abordando os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de cresci-

mento. De maneira prescritiva, o campo foi se constituindo durante as décadas de 1960 e 1970 ao redor de aspectos específicos sobre sucessão. Entretanto, foi ao longo da década de 1980 que o campo de estudos organizacionais se enriqueceu 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; COLBARI, 2000).

De fato, desde a década de 1980, 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. 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. Não há nem mesmo 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. Nessa 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) 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>4</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 pela combinação complexa de dois sistemas sociais: a família e a gestão. Grande parte dos pesquisadores admite que esses dois sistemas coexis-

---

4 Ressalvas se fazem às empresas resultantes de *joint venture* ou de *venture capital*, que têm sua origem de forma diferenciada e nada familiar.

tem e são seus poderes relativizados que fazem da empresa familiar um objeto peculiar (DAVEL; COLBARI, 2000).

De acordo com Barnuevo (2005), cerca de 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros são de propriedade familiar. A gestão desses empreendimentos está, na maioria das vezes, restrita aos membros da própria família. Considerando essa constatação e o aumento da concorrência internacional a partir da abertura comercial na década de 1990, a dinâmica dos negócios começou a exigir um alto nível de competitividade e uma administração adequada às exigências desta nova realidade. Essa dinâmica vem impondo cada vez mais desafios à continuidade dos negócios sob o comando familiar, principalmente se quem está à 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 maior compreensão da modernização do controle nas empresas familiares, por meio da metodologia descrita a seguir.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a pesquisa, foi adotada a abordagem de estudo de caso único – método que é 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” (GODOY, 1995, p. 63).

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo (VERGARA, 2000). Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do tra-

balho foi realizada investigação sobre as seguintes categorias de análise: reestruturação produtiva, controle e vigilância, e empresa familiar. De campo, porque coletou dados com sócios, gerentes e operárias, que trabalhavam na empresa.

A pesquisa de campo teve como objeto de estudo a percepção dos atores sociais em relação ao controle e à vigilância no cotidiano laboral. O instrumento utilizado foi o roteiro de entrevista, tendo em vista o caráter qualitativo da pesquisa. Assim, a entrevista possibilitou maior interação entre o pesquisador e o pesquisado, na medida em que teve “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 a perceber a interpretação de cada um deles a respeito do controle e da vigilância no ambiente organizacional.

## 6 O CASO DA ALFA

### 6.1 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 em 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/opportunidade 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 implementou 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, à vontade de trabalhar e à 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, o respeito ao cliente e às suas necessidades explicam o sucesso da empresa.

A qualidade parece ser um fator-chave bastante valorizado na organização. Essa 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” (sócio 1). Para garantir esse grau de comprometimento, a empresa, por iniciativa própria, adotou um programa de fidelização. Todos os operários recebem uma gratificação mensal em seus salários desde que não cheguem atrasados, falem ou se afastem por motivos de saúde. Esse bônus parece ser compensatório para ambos: empresa e empregados.

É oportuno ressaltar aqui que Ramalho e Santana (2006, p. 122) criticam o termo *colaborador* adotado atualmente por muitas organizações, pois as empresas utilizam tal expressão “moderna”, mas no fundo suas intenções são “desmobilizar o potencial identitário e coletivo da classe operária, preservando operários individualizados”. De certa forma, isso foi verificado na Alfa, pois as entrevistas com as operárias revelaram que é mais importante colaborar com a organização, garantindo o bônus mensal e até o emprego, do que com o colega.

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 a renda familiar, quando não são responsáveis integralmente por essa renda. Há casos inclusive em que mais de um membro da mesma família trabalha na fábrica.

## 6.2 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. Em geral, tudo que é novo provoca (pelo menos, inicialmente) algum tipo de resistência, e isso é esperado. De acordo com Clegg (1990), a resistência a controles formais está presente em todo processo fundamentado em práticas disciplinares em um 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 por 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 ser um objetivo secundário, inclusive um dos sócios declarou 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, essa declaração nos remete à noção de panóptico, ou melhor, de neopanóptico, pois a existência do sistema parece ter a função de criar no funcionário um estado permanente de alerta – estado que também é verificado em um ambiente “big brother”. Como diz Sewell e Wilkinson (1992), no panóptico os indivíduos “encarcerados” são vigiados a todo o momento e têm consciência disso. Assim, acabam se comportando como seus próprios guardiões.

Entretanto, pelo menos no discurso, esse recurso é visto como normal por alguns funcionários, que alegam que a fiscalização dos ambientes de trabalho já é um procedimento comum no meio industrial. Para alguns funcionários, o estado de vigilância parece não estar relacionado à invasão de privacidade; pois usam como justificativa o fato de desempenharem eficientemente suas funções

e, por isso, não terem o que temer. Eles acreditam, ainda, que as câmeras visam a 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). Verificou-se que nenhuma costureira admitiu se sentir incomodada com as câmeras; contudo, para outros, a filmagem incomoda. 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 a não-reclamação a respeito dos mecanismos de controle e vigilância estão fortemente ligadas ao medo do desemprego. Merece reflexão, a nosso ver, o fato de que, hoje, aqueles que dispõem de um emprego formal, mesmo trabalhando muito e mais do que antigamente, dizem-se satisfeitos – se é que podemos falar em satisfação no mundo do trabalho – com seu emprego.

Constatou-se também por meio 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; pois, ao que parece, a empresa “convidou” a funcionária a pedir 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 à 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 de sua instalação, assim como a cobrança por parte da empresa se intensificou porque se pode acompanhar o trabalho de cada uma das costureiras. O sistema interferiu também 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). 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, porque na linha uma operária acaba assumindo o serviço daquela

que não trabalha adequadamente. Assim, as câmeras acabam denunciando aquelas que embromam no serviço e, com isso, elas agora estariam mais atentas e dedicadas. Ou seja, mais uma vez, o sistema as induz a um estado de autovigilância 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 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 de o 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 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, por meio de cartazes com os dizeres: “Sorria, você está sendo filmado”. No ambiente fabril, a naturalização com as câmeras poderia gerar uma acomodação semelhante, mas isso não foi uma hipótese de trabalho, que conduziria a uma investigação longitudinal, impondo aos pesquisadores a necessidade de voltar a Alfa depois de alguns anos após a implantação das câmeras.

De todo modo, esse dispositivo mantém os indivíduos permanentemente visíveis. Sewell 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, almeja se beneficiar da maior visibilidade de seus funcionários, assegurando-lhe 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).

Além disso, 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, ao que parece, é 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, por um lado, ganha o empregador, que minimiza os problemas com atraso e absenteísmo e, por outro, ganham os funcionários, que recebem um dinheiro extra mensalmente. Por conta sobretudo da necessidade financeira, 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 esse programa de fidelização como mais um mecanismo de controle – controle este não só aceito pela outra parte, mas 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 seus objetivos. Portanto, esse mecanismo regularia o comportamento do indivíduo.

### 6.3 A FAMÍLIA ALFA

Como afirmou Lodi (1998), a empresa familiar possui algumas vantagens em relação a outras organizações, e na Alfa foram encontradas evidências da presença de alguns aspectos citados por ele: há a lealdade dos funcionários, que é valorizada como critério para promoções, assim como a confiança; a empresa ainda oferece relativa estabilidade de emprego, 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, que negligencia 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 os elementos “vínculo afetivo” e “laço familiar” conduzem a um estado de confiança (mas não o garantem). 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 à vigilância.

Já no caso das costureiras que se encontram em posições hierárquicas inferiores e, além disso, não pertencem à família, constatou-se, em alguns casos, um pouco de apreensão nas respostas. Talvez dois fatores expliquem esse tipo de reação por parte das costureiras: 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); o medo do desemprego. Observa-se que

[...] em um contexto de desemprego 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; e cria programas de bonificação os quais ela própria denomina “fidelização”. Essa é uma forma de conquistar a fidelidade do empregado e de criar a impressão de uma grande família – a Família Alfa.

Segundo Alcadipani e Almeida (2000), tudo isso acontece porque as corporações estão preocupadas com sua imagem. Para Wood Jr. (2000), as organizações possuem, a cada dia, 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: fazer igual porque todas estão fazendo o mesmo, e com o mesmo objetivo para manter-se competitivo (SCOTT, 1987; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um contexto no qual 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.

No caso dos funcionários que se situam no chão de fábrica, a aceitação ou a não-reclamação a respeito dos mecanismos de controle e vigilância parecem estar fortemente ligadas ao medo do desemprego. Aliás, a necessidade de manutenção do emprego leva os trabalhadores a encararem como algo totalmente normal a implantação desses dispositivos. E tal interpretação é compreensível, pois para muitos daqueles trabalhadores a necessidade fala tão forte que eles deixam de perceber o sistema de câmara como um mecanismo que pode violentar a individualidade da pessoa. Já para os patrões ou supervisores, que se encontram em uma posição superior, as câmeras não possuem uma função de controlar e vigiar o empregado.

A Alfa parece ter desenvolvido com tamanha competência sua imagem, sua missão, seus atributos e seus valores, pois medidas que deveriam causar ojeriza e repulsa não provocam nenhum tipo de incômodo porque, antes de tudo, a empresa soube como promover um ambiente “de família”, em que ela foi capaz de difundir seus valores e criar uma imagem positiva. Uma medida tomada pela Alfa que corrobora tal imagem foi a criação do programa de fidelização. A bonificação gerada pelo bom comportamento foi, certamente, uma forma de conquistar a fidelidade do empregado e de criar a impressão de uma grande família: a Família Alfa. Não podemos negar, no entanto, que tal programa gera ganhos para ambos os lados.

Cabe observar que a delimitação espacial dificulta a possibilidade de generalização, pois se restringe a um único estudo de caso situado no sul de Minas Gerais. Além disso, pode ter ocorrido o jogo da ocultação daquilo que se pensa, sente e faz em relação às indagações feitas aos entrevistados. Essas são duas das limitações do estudo, que ainda está em processo de construção e de amadurecimento.

A presente pesquisa, portanto, deixa questões em aberto, em função de algumas peculiaridades e limitações. Conseqüentemente, 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 (ou não) em um ambiente de reestruturação produtiva.

Por conseguinte, há muito a ser explorado sobre o assunto. Sugerimos que estudos de tal natureza sejam desenvolvidos em outras realidades e com amostras maiores, bem como se adotem, por exemplo, metodologias de observação participante que poderiam enriquecer a análise. Além disso, investigar o impacto da vigilância na saúde física e mental dos trabalhadores e verificar o desenvolvimento de formas alternativas de se burlar a vigilância são temas que merecem ser pesquisados.

Convém atentar, por fim, que a discussão aqui levantada ainda carece, certamente, de um amadurecimento teórico e do acúmulo de conhecimentos a respeito de outros estudos que possam, por sua vez, enriquecer o trabalho. Devido a tal condição, o presente estudo não pretende fechar a questão sobre a diferenciação de interpretações dos atores sociais a respeito do controle e da vigilância no cotidiano laboral, mas contribuir para uma reflexão e discussão sobre tal tema.

## 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, p. 35-52, set./dez. 2000.
- BARNUEVO, S. Empresa familiar é base da economia. *Revista Empresa Familiar*. São Paulo, 2005. Seção Imprensa. Disponível em: <[http://www.empresafamiliar.com.br/artigo\\_19.asp?arquivo=artigo19-1.asp](http://www.empresafamiliar.com.br/artigo_19.asp?arquivo=artigo19-1.asp)>. Acesso em: 21 set. 2005.
- BERNHOF, R.; MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. (Org.). *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, p. 19-37, jan./abr. 2003.
- CASTELHANO, L. M. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. *Psicologia & Sociedade*, v. 17, n. 1, p. 14-20, jan./abr. 2005.
- CLEGG, S. Pouvoir, symbolique, langage et organisation. In: CHANLAT, J-F. (Org.). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Paris: Eska, 1990. p. 663-681.
- COSTA, M. da S. O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 20, n. 59, p. 111-131, out. 2005.
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies. *Studies Organizations*, v. 21, n. 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, p. 45-64, mai./ago. 2000.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48 n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.
- DONNELLEY, R. A empresa familiar. *RAE*, v. 7, n. 23, p. 162-198, out./dez. 1967.

- FARIA, J. H. *Economia política do poder: fundamentos*. Curitiba: Juruá Editora, 2004. v. 1 e 3.  
———. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- 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, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- 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*, v. 1, n. 3, p. 412-430, 2003.
- 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.
- MONTALI, L. Relação família-trabalho: reestruturação produtiva e desemprego. *São Paulo Perspectiva*, v. 17, n. 2, p. 123-135, jun. 2003.
- OLIVEIRA, D. 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.
- RAMALHO, J. R.; SANTANA, M. A. Flexibilidade à francesa: trabalhadores na Peugeot Citroën brasileira. *Tempo Social*, v. 18, n. 1, p. 115-132, jun. 2006.
- 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, p. 202-227, jul./dez. 2004.
- SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, p. 493-511, 1987.
- SEWELL, G. On the possibility of sociology of workplace surveillance. *Department of Management Working Paper*, n. 4, 1999.
- SEWELL, G.; WILKINSON, B. "Someone to watch over me": surveillance, discipline and the JIT labour process. *Sociology*, v. 26, n. 2, p. 271-289, 1992.
- 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: Prodap/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*, v. 1, n. 2, p. 152-190, 2003. Disponível em: <<http://www.surveillance-and-society.org>>. Acesso em: 10 jun. 2007.
- TONI, M. de. Visões sobre o trabalho em transformação. *Sociologias*, n. 9, p. 246-286, jan./jun. 2003.
- TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 3, p. 518-545, 1993.

TUMOLO, P. S. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. *Educação & Sociedade*, v. 22, n. 77, p. 71-79, dez. 2001.

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, p. 20-28, jan./mar. 2000.

YAR, M. Panoptic power and the pathologisation of vision: critical reflections on the foucauldian thesis. *Surveillance & Society*, v. 1, n. 3, p. 254-27, 2003. 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.