

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marco Vinício Zimmer

O PANÓPTICO ESTÁ SUPERADO? ESTUDO ETNOGRÁFICO SOBRE  
A VIGILÂNCIA ELETRÔNICA

Porto Alegre (RS)

2009

Marco Vinício Zimmer

O PANÓPTICO ESTÁ SUPERADO? ESTUDO ETNOGRÁFICO SOBRE  
A VIGILÂNCIA ELETRÔNICA

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen

Porto Alegre (RS)

2009



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BANCA EXAMINADORA:**

Profa. Dra. Anatalia Saraiva Martins Ramos

UFRN

Prof. Dr. Mauricio Serva

UFSC

Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

PPGA/EA/UFRGS

**Orientador:** Prof. Dr. Norberto Hoppen

**Área de Concentração:** Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão

**Curso:** Doutorado

Porto Alegre, 06 de março de 2009.

Para Gabriela

## **AGRADECIMENTOS**

Ao pessoal da Legis, sem o qual esta tese não teria cor nem vida.

Ao orientador Norberto, por ter acompanhado e concordado com meu vôo.

Ao Luiz Henrique, à Cláudia, ao Cláudio e ao Mário, pelo apoio, amizade e pelos cafés.

Ao Luciano, ao Marcos, ao Rodrigo e à Vânia, pela cooperação acadêmica.

Aos familiares, pela compreensão quanto às ausências e às presenças distanciadas.

A manipulação da incerteza é a essência e o desafio primário na luta pelo poder e influência dentro de toda totalidade estruturada – antes e acima de tudo na sua forma mais radical, a da moderna organização burocrática e particularmente da burocracia do Estado moderno.

(Zygmunt Bauman, em *Globalização: as conseqüências humanas*)

Estamos sempre procurando margens entre o que vivemos, o que dizemos – e essa busca incessante de como dizê-lo – e o que não vale a pena ser dito. Tocamos sempre nos limites.

(Maria Laura Viveiros Cavalcanti, em *Conhecer desconhecendo*)

Sonho com o intelectual destruidor das evidências e das universalidades, que localiza e indica nas inércias e coações do presente os pontos fracos, as brechas, as linhas de força; que sem cessar se desloca, não sabe exatamente onde estará ou o que pensará amanhã, por estar muito atento ao presente.

(Michel Foucault, em *A Microfísica do Poder*)

## RESUMO

Esta tese procurou responder à questão: o modelo panóptico, como elemento central para os estudos sobre vigilância eletrônica, está superado? Na tentativa de resposta, foi realizada revisão de literatura sobre elementos centrais à obra de Foucault, em especial sobre aspectos como: sociedade disciplinar, poder, controle, o Panóptico e formas de resistência. Quanto à vigilância eletrônica, também foram abordados autores que ampliaram os preceitos do Panóptico e da sociedade disciplinar e que propuseram a superação dele como modelo para estudos nessa área. Com o objetivo de verificar e analisar como esses elementos se apresentam em um contexto organizacional, foi realizado estudo etnográfico em órgão público de um estado brasileiro. A metodologia contemplou pesquisa de campo de seis meses, período no qual foi realizada observação participante e em que foram feitas entrevistas com servidores dos níveis operacional, tático e gerencial. A partir do diálogo entre a teoria revista e os achados provenientes do campo, chegou-se a uma resposta para a questão de pesquisa: o Panóptico, mesmo em outros tempos e sob outras formas (em especial, mediado pela Tecnologia da Informação), continua sendo válido e atual, por sua onipresença mediada pela Tecnologia da Informação, por sua capacidade de vigilância permanente (24 horas, sete dias por semana), por ser instrumento de normalização e sanção, permanecendo como elemento central nos estudos sobre vigilância eletrônica.

## **ABSTRACT**

This thesis sought to answer the question “Has the panoptic model been surpassed as a central element for studies on electronic surveillance”? In an attempt to find an answer, literature review was performed on the central elements to the work of Foucault, particularly on issues such as disciplinary society, power, control, the Panopticon and forms of resistance. As for electronic surveillance, authors that expanded the precepts of the Panopticon and of disciplinary society, proposing the surpassing of the Panopticon as a model for studies in this area, were also discussed. In order to verify and analyze how these elements are present in an organizational context, an ethnographic study was conducted in a public agency of a Brazilian state. The methodology included six-month field research in which participant observation was held and interviews were made with public officials at the operational, tactical and managerial levels. From the dialogue between the reviewed theory and the field findings, a response to the research question was found: the Panopticon, even in different times and different forms (in particular when mediated by Information Technology), continues to be valid and current because of its omnipresence mediated by Information Technology, its ability to monitor on a permanent basis (24 hours a day, seven days a week), and its role as an instrument of standardization and sanction, remaining as a central element in studies on electronic surveillance.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Jeremy Bentham. Planta do Panóptico.....	28
Figura 2 – A topologia do poder soberano.....	40
Figura 3 – A topologia do poder disciplinar.....	40
Figura 4 – A topologia do poder em rede .....	41
Quadro 1 – Contrastes entre o diagrama do Panóptico e em rede.....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	18
2.1 Correndo o risco da generalização.....	19
2.2 As instituições totais .....	20
2.3 A sociedade disciplinar .....	22
2.4 O Panóptico .....	26
2.5 Zuboff e o Panóptico da Informação .....	32
2.6 A vigilância por dados .....	35
2.7 Bauman, o Superpanóptico e o Sinóptico .....	36
2.8 O poder em rede .....	40
2.9 A sociedade de controle .....	43
2.10 Resistência .....	46
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	53
3.1 O método: origens e evolução .....	53
3.1.2 Estudos etnográficos em Sistemas de Informação .....	55
3.2 O local da pesquisa .....	57
3.3 Os informantes .....	59
3.4 A coleta de dados .....	62
3.5 A escrita antropológica (em outras palavras, a análise dos dados) .....	69
<b>4 RESULTADOS</b> .....	72
4.1 O contato inicial .....	74
4.2 O poder baseado no conhecimento e na hierarquia .....	79
4.3 O poder entre os pares, a necessidade e o temor ao controle e o autocontrole .	81
4.4 Instrumentos de vigilância .....	85
4.5 Os mecanismos de resistência .....	87
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	93
5.1 Pesquisas futuras .....	97
5.2 Limitações .....	98

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	100
<b>ANEXO A</b> .....	108
<b>ANEXO B</b> .....	110

## 1 INTRODUÇÃO

Era mais um dia típico de inverno. O relógio marcava nove horas e, novamente, eu chegava à Legis (nome fictício), órgão público estadual para o qual ia todos os dias, há dois meses, para realizar a pesquisa de campo que compõe esta tese.

Naquele instante, ao me dar conta disso, rememorei o início da minha trajetória ali. A direção da Legis, a partir do interesse demonstrado pela área de Informática, procurava obter informações sobre sua área de Segurança da Informação: falhas, dificuldades, limitações, possíveis pontos de melhoria. Para isso, a possibilidade de contar com um pesquisador advindo da área acadêmica, disposto a entrevistar os servidores e a conviver por um longo período de tempo em suas instalações, sem necessidade de remuneração, parecia ser uma alternativa interessante.

De minha parte, ter as portas abertas para realização da pesquisa de campo, podendo transitar e conversar abertamente com pessoas de todos os segmentos de uma organização, passando a conhecer efetivamente a realidade e procurando responder à pergunta que guiou esta tese, era muito adequado.

Assim, ainda no primeiro semestre de 2007, encaminhei ofício discorrendo sobre o interesse no estudo do tema Segurança da Informação e, em especial, sobre a questão da vigilância eletrônica, fiz alusões ao método (entrevistas, longo tempo em campo etc.) e, ao final, assegurei sigilo quanto à identificação da Legis e de todos os entrevistados. No final de junho, obtive autorização para começar meu estudo etnográfico.

Iniciei a pesquisa em julho. Como citado anteriormente, o subtexto era a Segurança da Informação, um dos temas que mais preocupam as organizações nos dias de hoje. Em recente pesquisa,

“60% dos executivos de TI brasileiros [entrevistados] disseram que durante os últimos três anos notaram um "grande aumento" nos riscos à segurança da informação em suas empresas. (...) Além disso, 46% dos especialistas em TI indicaram que a alta gerência brasileira tende a considerar a segurança da informação uma área de alta prioridade. (...) Outro ponto é que 81% dos executivos brasileiros afirmam ter uma política oficial de segurança em suas empresas” (TI INSIDE ONLINE, 2008).

Para Laudon e Laudon (2001), Segurança da Informação é o conjunto de “políticas, procedimentos e medidas técnicas usadas para prevenir acessos não-autorizados ou alteração, roubo e danos físicos aos sistemas de informações” (p. 340).

Definição semelhante pode ser encontrada em Beal (2005), para quem Segurança da Informação é “o processo de proteger informações das ameaças para sua integridade, disponibilidade e confiabilidade” (p. 1).

A predominância do conceito, em toda a literatura que acessei sobre o tema, reside no caráter técnico, em alusões às normas e padrões de segurança (como o ITIL, Cobit, BS 7799 e ISO/IEC 17799), ao ciclo PDCA da qualidade total aplicado à Segurança da Informação, à necessidade de se estabelecer uma política organizacional de segurança e sua aplicação nos diversos níveis organizacionais, aos métodos de classificação e controle dos ativos de informação e às recomendações para se implementar medidas de segurança lógica e física desses ativos.

Ao tratar da “interferência” humana nesse processo, são feitas considerações sobre como a organização pode se prevenir quanto à “fuga de dados” por meio de funcionários, consultores ou terceirizados, sobre a necessidade de criação de acordos e termos de confidencialidade no acesso e uso de informações de “propriedade” da empresa e dicas de treinamento e capacitação de funcionários.

Beal (2005) afirma que “as pessoas são, acertadamente, consideradas o “elo frágil” da segurança da informação” (p. 71). Mais à frente, completa: “a expectativa de punição é essencial para ajudar a inibir comportamentos que podem acarretar desrespeito às normas de segurança” (p. 79).

Sobre a equipe de segurança e os administradores de sistemas, Beal (2005, p. 72) adverte: “esses profissionais podem provocar conseqüências desastrosas em caso de desonestidade ou mesmo de desconhecimento ou negligência na realização de suas atividades rotineiras”.

É justamente por considerarem o elemento humano o “elo frágil” dessa cadeia que as organizações, com o passar do tempo, começaram a criar mecanismos tecnológicos que visassem a minimizar ocorrências de “desonestidade” causadas

por “desconhecimento ou negligência”. Esses dispositivos deram origem ao que se convencionou chamar de monitoramento ou vigilância eletrônica.

A vigilância eletrônica é a forma de monitoramento remoto (a distância) de pessoas dentro de um contexto organizacional por meio de dispositivos tecnológicos diversos (câmeras de TV, microfones ou computadores, por exemplo), como explicitado em vários estudos (IRVING *et. al.*, 1986; ATTEWELL, 1987; CLARKE, 1988; GRIFFITH, 1993; LYON, 1993; KIDWELL e KIDWELL, 1996; BRIGHAM e CORBETT, 1997; SEWELL, 1998; BALL e WILSON, 2000; BALL, 2001; KNIGHTS, 2002; ELMER, 2003; WEN e GERSHUNY, 2005; WILLCOCKS, 2006).

Os meios mais modernos de vigilância eletrônica se utilizam de sistemas integrados de *hardware* e *software*, que incluem dispositivos para sensoriar, medir, guardar, processar e trocar informações sobre ambientes (GANDY, 1989). Num contexto empresarial, *ambientes* são os locais de trabalhos das pessoas, onde elas produzem, convivem, interagem, trocam experiências, compartilham sensações e conhecimentos. Esses espaços – e as pessoas que neles estão – é que são vigiados por meio eletrônico (ou digital) nos dias de hoje.

Segundo Kidwell e Kidwell (1996), existem duas vertentes predominantes de estudos sobre vigilância eletrônica: uma, focada em eficiência, *feedback* e controle do comportamento dos empregados dentro de organizações formais e informais; outra, que vê o tema sob uma ótica cultural ou política dentro de níveis organizacionais ou sociais.

Elmer (2003) estabelece a existência de três linhas de estudos sobre vigilância eletrônica: a primeira, que advoga a mudança de uma sistemática de vigilância em ambientes fechados, típica da sociedade disciplinar, para outra alicerçada na análise de bancos de dados. A segunda propõe a passagem da ótica da vigilância panóptica, onde um vigiava muitos, para uma sinóptica, onde muitos vigiam um. A terceira sustenta que o modelo coercitivo, no qual os observados eram forçados a uma situação de controle, está superado e que, agora, existe uma voluntariedade do “vigiado” em ser submetido, em fornecer informações pessoais em troca de benefícios potenciais.

O subtexto, então, estava colocado: a Segurança da Informação é um aspecto preponderante para as organizações. Para colocá-la em prática, utilizam-se

de dispositivos tecnológicos, que, por sua vez, servem para preservar informações, mas também para controlar processos e pessoas em seus ambientes de trabalho, por meio de vigilância eletrônica.

Dentro desse campo de estudos, como veremos em detalhes mais à frente, a imagem do panóptico, proposta por Foucault (2004b) a partir do modelo de Jeremy Bentham, é central, pois, como coloca Sewell (1998), “ao invés de limitar os estudos sobre controle no ambiente de trabalho a um foco determinista baseado nas tecnologias de vigilância, a obra de Foucault é libertadora, permitindo-nos explorar o papel que uma noção mais abrangente de vigilância tem no suporte à operação de uma equipe de trabalho” (p. 304). O panóptico representa a quintessência do controle em uma sociedade disciplinar, um diagrama de poder do qual não há fuga, no qual a visibilidade do controlado é total e onipresente, pois, mesmo quando não está ali, é exercido pelo próprio vigiado.

No entanto, no século 21, os preceitos da sociedade disciplinar, para muitos autores, não se aplicam mais (DELEUZE, 1992; BAUMAN, 1999, 2001; HAGGERTY, 2006) e, com isso, o modelo de análise da vigilância eletrônica calcado no panóptico estaria superado.

Esta superação se daria por diversos fatores: a mudança de um sistema de controle em que poucos observam muitos para outro em que muitos observam poucos; a voluntariedade da sujeição ao controle, ao contrário da imposição física típica do período disciplinar; a desterritorialização do trabalhador inerente aos tempos atuais, em contraponto à fixação e conseqüente docilização dos corpos na sociedade disciplinar, dentre outros fatores que também serão discutidos nos próximos capítulos.

Este dilema leva à pergunta que orienta a elaboração da presente tese: **o modelo panóptico, como elemento central para os estudos sobre vigilância eletrônica, está superado?** Para que encontremos alguma possibilidade de resposta a essa questão, dois construtos fundamentais serão analisados em profundidade: poder e resistência.

Assim, o objetivo principal deste trabalho é *analisar se o modelo panóptico, como elemento central para os estudos sobre vigilância eletrônica, está superado*. Para o atingimento deste fim, dois objetivos secundários são necessários: *verificar*

*como ocorrem as relações de poder e controle em um contexto organizacional e analisar os mecanismos de resistência mobilizados pelos trabalhadores na organização pesquisada.*

Jermier (2001) assinala que existem ainda poucos trabalhos centrados em vigilância eletrônica em ambientes de trabalho na área de estudos organizacionais. No Brasil, o tema também não vem sendo abordado com frequência, como assinalam Ramos *et. al.* (2007). Esta afirmação foi confirmada por meio da pesquisa bibliográfica empreendida para a elaboração desta tese: além do estudo dessas autoras, localizei apenas mais alguns, como o de Vasconcelos e Pinochet (2002). Estas constatações alimentam a expectativa de que esta tese possa contribuir para a construção de um campo de estudos na área de vigilância eletrônica.

Em resumo: as justificativas que guiam esta tese são a verificação da superação ou não do modelo panóptico como elemento central nos estudos sobre vigilância eletrônica e o baixo número de estudos sobre o tema, notadamente no cenário acadêmico brasileiro.

Além destas, considero que a tese pode contribuir no sentido de fornecer, às organizações, subsídios para o estabelecimento de políticas de Segurança da Informação que minimizem impactos negativos sobre os trabalhadores, propiciando, como conseqüências, melhoria no clima organizacional e no ambiente de trabalho, ganhos de produtividade, otimização de investimentos de recursos em ferramentas de Tecnologia da Informação mais apropriadas para fins de monitoramento eletrônico e, em última instância, aumento de lucratividade.

Na revisão de literatura, discorrerei sobre vigilância eletrônica, com os temas poder e controle inerentes a este, mostrando como o assunto foi abordado a partir de Foucault até os autores mais contemporâneos, que ampliaram os limites do Panóptico, trazendo-o para o contexto da Tecnologia da Informação. Depois, abordarei o tema resistência, visto como o outro lado do poder, e as novas formas que vêm sendo estudadas sobre ela. Em seguida, delinearei mais detidamente os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do presente trabalho.

Nos dois últimos capítulos, apresentarei o relato da pesquisa de campo e o diálogo entre este e a revisão de literatura, apontando caminhos, encruzilhadas e



procurando responder à questão de pesquisa que guiou a tese. Relato das limitações e sugestões para pesquisas futuras encerram a tese.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para contextualizar a questão da vigilância eletrônica no cenário organizacional atual, faz-se necessária uma retomada histórica do tema. Como eu poderia abordar a vigilância eletrônica sem falar, antes, do tema vigilância em si, e como foi sendo analisado, com o passar do tempo, por teóricos das ciências sociais?

No esquema teórico que elegi para este trabalho, optei por uma abordagem que privilegiasse uma visão crítica sobre o tema. Assim, autores de viés funcionalista ou meramente tecnológico foram preteridos, em privilégio de pensadores que analisaram o tema dentro de um contexto sócio-político. Essa escolha não é gratuita ou arbitrária: representa a decisão do pesquisador, refletindo minha visão de mundo e de vida.

A complexidade do mundo atual, com a imensa pletora de individualidades, caminhos próprios e possibilidades infinitas, torna difícil (senão impossível, em especial no campo das ciências sociais) a generalização de resultados, a tentativa de tornar uniforme o que é ímpar, único. Nas palavras de Godoi *et. al.* (2006),

“o rigor científico objetualizou, desqualificou, degradou e caricaturizou os fenômenos: para afirmar a personalidade do cientista destruiu a personalidade da natureza. O conhecimento ganhava em rigor o que perdia em riqueza. O que esperamos hoje é menos conversa sobre rigor e mais sobre originalidade, para que o conhecimento recupere o seu encantamento” (p. 5).

Os caminhos conhecidos da postura positivista não mais se adequam aos contornos de uma modernidade líquida, de permanente fluxo, de movimento contínuo. Certezas não existem mais – se é que um dia já existiram... O positivismo, no qual o “objetivo do pesquisador é tornar a realidade objetiva, retirando dela toda a sua subjetividade, e o que não se encaixa nessa objetivação é então desconsiderado” (ANDION e SERVA, 2006, p. 149) não responde mais às questões – se é que um dia já respondeu...

O tema da vigilância está inserido num construto maior, inerente à obra de Foucault: o poder. Dele, na ótica foucaultiana, fazem parte controle e resistência, como veremos mais adiante. O tema poder vem sendo abordado na área de estudos organizacionais há bastante tempo, a partir da leitura de autores das mais diversas

linhas e tendências, como Marx, Weber, Crozier e Parsons (para citar alguns basilares), e que analisam aspectos relacionados a consenso, dissenso, conflito, voluntariedade, bases para exercício, entre outros de extrema relevância.

No Brasil, o assunto é bastante presente nos estudos acadêmicos, desde Prestes Motta até autores atuais, como Silveira (2005), que desenvolve sua obra na ótica dos Estudos Críticos em Administração, e Faria (2002, 2006a, 2006b, 2006c), que realiza seus estudos na linha de pesquisa da Economia Política do Poder.

Na presente tese, assume-se uma abordagem foucaultiana, trazendo ao leitor uma vertente de tema amplo, mas sem elaborar uma outra revisão sobre os mais diversos autores que tratam do tema na Administração, como exposto acima. No entanto, a aproximação da área de Sistemas de Informação com Foucault ainda ensaia seus primeiros passos na produção acadêmica brasileira e, assim, o recorte feito nesta tese para o estudo da vigilância eletrônica em organizações pode contribuir para o crescimento e difusão de estudos críticos nessa área.

Então, neste início, abordarei autores como Goffman e Foucault, que trataram do tema vigilância a partir de uma sociedade que, em determinados períodos da história, exerceu o poder por meio de instituições fechadas. Em seguida, trarei autores que, a partir do conceito panóptico de vigilância, extrapolaram-no, sugerindo novas formas e conceitos, adequados a um contexto de vigilância mediada por dispositivos tecnológicos. A seguir, analisarei as obras de outros pensadores que consideram superado o modelo panóptico e de sociedade disciplinar proposto por Foucault, e que propõem o surgimento de um novo tipo de sociedade: a de controle (DELEUZE, 1992).

## **2.1 Correndo o risco da generalização**

A abordagem sobre vigilância nas organizações tecida nesta tese provém, inicialmente, de dois autores que estudam o tema a partir de instituições não necessariamente empresariais ou comerciais: Goffman e Foucault. Aludindo à obra deste último, Motta (1981) afirma que “o campo de atenção de Foucault se restringe porém à prisão. Generalizações que possamos fazer são por nossa conta e risco” (p. 35).

A minha idéia, aqui, não é fazer generalizações, mas demonstrar como a obra desses autores pode ser transposta e lida num contexto organizacional mais amplo. Essa espécie de apropriação não é inédita: segue uma trilha aberta por uma gama de pesquisadores que se utilizaram de conceitos e idéias desses mesmos autores para construir suas abordagens, como, por exemplo, Townley (1993), Munro (2000, 2005) e Akella (2003).

Em suas obras, Goffman e Foucault partem de outros tipos de instituições para criar seus modelos de análise. No entanto, ambos explicitam, dentro de seus estilos pessoais, o não esgotamento desses modelos aos contextos que ali analisam. Goffman (1992) assinala que os aspectos sobre os quais discorre também podem ser encontrados em outros locais, como “grandes estabelecimentos comerciais, industriais” (p.18).

Foucault (2004b), por sua vez, pergunta se “devemos ainda nos admirar que a prisão se pareça com as fábricas, com as escolas, com os quartéis, com os hospitais, e todos se pareçam com as prisões?” (p. 187).

Longe de advogarem alguma espécie de isomorfismo institucional, o que os autores fazem é insinuar a possibilidade de que outros contextos organizacionais possam ser estudados sob uma ótica que leve em conta fatores como os que eles propunham. E é isso que farei aqui.

## **2.2 As instituições totais**

As obras de Goffman e de Foucault apresentam pontos de convergência – como já destacava Burrell (1988) ao afirmar que “as ‘instituições carcerárias’ são parecidas com as ‘instituições totais’, pois elas controlam totalmente, de forma contínua, a vida dos internos em termos de tempo e espaço” (p.232).

Instituições totais foi a terminologia utilizada por Goffman (1992) para definir aqueles locais que encerravam as pessoas, em seu interior, afastando-as do convívio com o restante da sociedade. Esses *loci* possuíam, para tal, barreiras impeditivas à saída dos seus internos, como paredes altas ou portas fechadas, por exemplo.

Goffman agrupa essas instituições em cinco tipos: aqueles constituídos para cuidar de pessoas incapazes ou inofensivas, pelo senso comum, tais como asilos para velhos, órfãos ou indigentes; aquelas feitas para cuidar de pessoas consideradas incapazes de cuidar de si mesmas e que, ao mesmo tempo, são também uma ameaça à comunidade, mesmo que de forma não intencional (ou seja, ameaça gerada por doenças), tais como hospitais para doentes mentais ou leprosos; aquelas surgidas para proteger a sociedade contra perigos e ameaças intencionais, tais como cadeias e prisões; aquelas estabelecidas para realizar algum tipo de trabalho de forma mais adequada, como quartéis, navios ou campos de trabalho; e, por fim, aquelas que servem como refúgio do mundo ou locais de instrução para religiosos, como abadias, mosteiros ou conventos.

As principais características dessas instituições seriam, para Goffman (p. 18): todos os aspectos da vida são realizados no mesmo local e sob uma única autoridade; cada fase da atividade diária do participante é realizada na companhia imediata de um grupo relativamente grande de pessoas, todas elas tratadas da mesma forma e obrigadas a fazer as mesmas coisas em conjunto; todas as atividades diárias realizadas em horários rigorosamente pré-estabelecidos, pois toda a seqüência de atividades é imposta de cima, por um sistema de regras formais explícitas e por um grupo de funcionários; e, por último, essas atividades são reunidas num plano racional único, supostamente planejado para atender aos objetivos oficiais da instituição.

Dentro dessas instituições, coabitavam dois grupos: o dos internos e o da equipe dirigente. Os participantes do primeiro vivem em tempo integral nesses locais, afastados do contato com o mundo exterior, enquanto os do segundo ali trabalham, voltando a suas residências após o período de expediente. A função da equipe dirigente, para Goffman, “não é orientação ou inspeção periódica, mas vigilância”, ou seja, “fazer com que todos façam claramente o que foi indicado como exigido, sob condições em que a infração de uma pessoa tende a salientar-se diante da obediência visível e constantemente examinada dos outros” (p. 18).

Essa vigilância é, na maior parte das vezes, efetuada por guardas, que também estabelecem o controle da comunicação entre os internos e os dirigentes, restringindo-a e “filtrando-a”: “geralmente, estes [os internos] não têm conhecimento das decisões quanto ao seu destino” (p. 21).

Na descrição do mundo dos internados, Goffman discorre sobre o processo de admissão nas instituições, a substituição periódica dos bens dos internos (para evitar seu apego aos mesmos ou a criação de uma identidade), a obrigatoriedade de asseio e de uso de uniformes, a criação de linguajar próprio (o jargão institucional), a violação de correspondências antes da entrega.

Os pontos de contato com ambientes empresariais, a partir da análise de Goffman, ficam ressaltados, e podem ser “lidos” como práticas corriqueiras na área de Gestão de Pessoas ou de convivência e integração à cultura das organizações, como indicado por Zimmer *et. al.* (2005) e por Bessi *et. al.* (2007).

É a questão da vigilância, no entanto, o foco central: para o autor, o grupo de internos tem de obedecer a um sistema de normas e regras impostas pela instituição, antropomorfizada na figura da equipe de dirigentes. O descumprimento é evidenciado em contraponto à “obediência visível” dos demais internos, que têm seu comportamento permanentemente examinado.

Essa análise sobre os termos utilizados por Goffman traz à tona alguns conceitos que seriam desenvolvidos, na década seguinte, por Foucault, como a sanção normalizadora e o exame, dentro de sua abordagem sobre a sociedade disciplinar.

### **2.3 A sociedade disciplinar**

Enquanto a abordagem de Goffman privilegiava uma ótica institucional, o projeto de Foucault englobava a análise de toda a estrutura social em si. Assim, ele situa a emergência da sociedade disciplinar como uma passagem da sociedade da soberania, na qual o poder era exercido a partir de uma figura superior, do regente, por meio de práticas de punição e de suplício em praça pública como forma de mostrar à sociedade o fim de quem transgredir as regras. É pelo olhar aterrorizado do cidadão que o poder soberano se impõe. É pela ameaça de morte que ele se estabelece.

Na passagem para o século 18, essa forma de dominação é superada: os mecanismos de punição explícita não demonstram mais eficácia. Faz-se necessário

domesticar, docilizar os corpos, “numa coerção ininterrupta, constante, que vela sobre os processos da atividade mais que sobre seu resultado e se exerce de acordo com uma codificação que esquadrinha ao máximo o tempo, o espaço, os movimentos” (FOUCAULT, 2004b, p. 118). Em seguida, Foucault conclui: “esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são o que podemos chamar as ‘disciplinas’” (p. 118).

Essa transição para a sociedade disciplinar não acontece de forma inesperada, como uma descoberta ou por meio de um marco histórico, mas é fruto de um processo contínuo, sutil, que vai sendo engendrado por intermédio das instituições sociais, como escolas, hospitais, organizações militares e oficinas<sup>1</sup>. São essas “pequenas astúcias dotadas de um grande poder de difusão, arranjos sutis, de aparência inocente, mas profundamente suspeitos, dispositivos que obedecem a economias inconfessáveis, ou que procuram coerções sem grandeza, são eles entretanto que levaram à mutação do regime punitivo, no limiar da época contemporânea” (p. 120).

Para que sejam implantadas, as disciplinas procedem a uma “distribuição dos indivíduos no espaço” (p.121), por meio de demarcação de lugares, em salas de aula ou em quartéis, por exemplo. E, enquanto as oficinas eram distribuídas espacialmente, em lugares diferentes, a indústria, que começa a surgir, ocupa grandes espaços, “homogêneos e bem delimitados”. Essa concentração visa a “tirar delas [das forças de produção] o máximo de vantagens e neutralizar seus inconvenientes (roubos, interrupção do trabalho, agitações e “cabalas”); de proteger os materiais e ferramentas e de dominar as forças de trabalho” (FOUCAULT, 2004b, p. 122). Em conjunto com essas práticas, é realizado um controle sistemático da produção por meio de um acompanhamento rigoroso de tempos e de horários.

Os instrumentos para implementação do poder disciplinar são a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame. Foucault os denomina, no próprio título do capítulo, “recursos para o bom adestramento”, chamando-os de “humildes

---

<sup>1</sup> Cabe ressaltar que as oficinas, nessa época, representavam o local do ofício, de realização de atividades “pré-industriais”. As oficinas representam, num contexto histórico, o embrião das fábricas dos séculos subseqüentes.

modalidades, procedimentos menores, se os compararmos aos rituais majestosos da soberania ou aos grandes aparelhos do Estado” (p. 143).

A vigilância hierárquica se realiza de duas formas: a partir da explicitação do olhar sobre aqueles que são observados e “das pequenas técnicas das vigilâncias múltiplas e entrecruzadas, dos olhares que devem ver sem ser vistos” (p. 144). Foucault localiza a primeira forma de controle na disposição física das tendas em um acampamento militar ou nos quartos e mesas de refeições das escolas.

Já no contexto industrial, faz-se necessária uma outra forma de vigilância, devido aos incrementos de volume das forças de produção. O olhar “direto” do patrão não é suficiente para abarcar os grandes espaços, a enorme quantidade de trabalhadores que operam nesses locais. Esse novo tipo de controle “é realizado por prepostos, fiscais, controladores e contramestres (...) [e] leva em conta a atividade dos homens, seu conhecimento técnico, a maneira de fazê-lo, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento” (p. 146).

Assim, “à medida que o aparelho de produção se torna mais importante e mais complexo, à medida que aumentam o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controle se fazem mais necessárias e mais difíceis” (FOUCAULT, 2004b, p. 146).

A vigilância, em todas as estruturas institucionais, seja de forma explícita ou implícita, viabiliza a disseminação do poder disciplinar, no que Foucault denomina a “microfísica do poder” (FOUCAULT, 2004a), qual seja, o estabelecimento de formas e de relações de poder em tudo, em todos e entre todos, não numa ótica dualista marxista (oposição capital – trabalho), mas sim permeando todo o tecido social, todas as formas de relacionamento entre os seres humanos. Para Foucault, o poder, em si, não é bom ou ruim, não é determinado *a priori* de forma negativa: ele “está”. Nas suas palavras, “temos que deixar de descrever sempre os efeitos de poder em termos negativos: ele “exclui”, “reprime”, “recalca”, “censura”, “abstrai”, “mascara”, “esconde”. Na verdade o poder produz; ele produz realidade” (FOUCAULT, 2004b, p. 161). Assim, a vigilância

“permite ao poder disciplinar ser absolutamente indiscreto, pois está em toda parte e sempre alerta, pois em princípio não deixa nenhuma parte às escuras e controla continuamente os mesmos que estão encarregados de controlar; e absolutamente “discreto”, pois funciona permanentemente e em grande parte em silêncio” (FOUCAULT, 2004b, p. 148).



Para Foucault, mesmo classificando esse tipo de vigilância como hierárquica, no sentido de ser realizada a partir de uma estrutura dessa ordem, os próprios “vigias” são vigiados, pois estão inseridos numa estrutura na qual o poder está e faz parte de tudo. Desse contexto, não há possibilidade de saída, fuga ou revolta, pois o poder está ali imbricado.

No segundo tipo de “recurso de adestramento”, a sanção normalizadora, estão contidos dois conceitos: sanção e norma. A sanção significa a punição, o veto, a penalidade como consequência de formas de comportamento desviantes ou diferentes do desejado ou estabelecido, ou, de maneira dicotômica, a gratificação pela observância do esperado.

O objetivo desse sistema de sanções é *normalizar*, tornar conforme, adequado:

“o Normal se estabelece como princípio de coerção no ensino, com a instauração de uma educação standardizada e a criação das escolas normais; estabelece-se no esforço para organizar um corpo médico e um quadro hospitalar da nação capazes de fazer funcionar normas gerais de saúde; estabelece-se na regularização dos processos e dos produtos industriais” (p. 153).

Ao mesmo tempo que homogeneiza, a sanção determina a individualidade, pois, ao indicar o diferente, o único, o específico, permite “medir os desvios, determinar os níveis, fixar as especialidades e tornar úteis as diferenças, ajustando-se umas às outras” (p. 154). O sistema de gratificação ou reconhecimento ao diferente permite à disciplina, assim, estabelecer a norma.

O exame introduz, na análise dos instrumentos disciplinares, uma questão muito cara para Foucault: o conhecimento, o saber, como forma de exercício do poder, não numa relação de submissão do primeiro ao segundo, mas numa ótica de interpenetrabilidade entre ambos.

Um *locus* característico do exame seria a escola, pois “garante a passagem dos conhecimentos do mestre ao aluno, mas retira do aluno um saber destinado e reservado ao mestre” (p. 155). O exame permite, ainda, o estabelecimento da documentação, do registro e da classificação da individualidade, com dois objetivos não excludentes, mas sim complementares: manter o indivíduo “em seus traços singulares, em sua evolução particular, em suas aptidões ou capacidades próprias, sob o controle de um poder permanente”, ao mesmo tempo que “permite a medida

de fenômenos globais, a descrição de grupos, a caracterização de fatos coletivos, a estimativa dos desvios dos indivíduos entre si, sua distribuição numa “população” (p. 158).

Assim, a sistematização, a classificação, o estudo e a análise intensiva dos indivíduos permite a criação e estabelecimento do saber. É a partir da “extração” das características do único e do grupo que se estabelecem normas e assim, por extensão, a constituição de novos conhecimentos. Essa “extração”, contudo, não é explícita, nem desejada ou solicitada pelo aluno, doente ou operário: ela é posta em prática a partir de uma relação de poder arbitrária exercida pelo professor, médico ou patrão.

Percebe-se, então, que os três instrumentos disciplinares (a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame) possuem pontos em comum: proporcionam a “visão” sobre o micro e sobre o macro, sobre o indivíduo e sobre o grupo; ao mesmo tempo que tornam homogêneo, permitem individualizar; servem de fonte para o registro documental de desvios e de padrões, de inobservâncias e de formalização de regras; visam a normalizar, mas também a diferenciar. Porém, para serem efetivados, levados a efeito, Foucault propõe um diagrama de poder, uma estrutura espacial – mas também metafórica – que o sintetizasse: o Panóptico.

## 2.4 O Panóptico

O Panóptico foi um projeto de construção arquitetônica idealizado por Jeremy Bentham, no final do século 18, como forma ideal para as prisões inglesas. Ou melhor, não apenas para prisões, mas, como ele próprio anuncia no frontispício da obra que trouxe à luz o modelo,

“a idéia de um novo princípio de construção aplicável a qualquer sorte de estabelecimento, no qual pessoas de qualquer tipo necessitem ser mantidas sob inspeção; em particular às casas penitenciárias, prisões, casas de indústria, casas de trabalho, casas para pobres, manufaturas, hospícios, lazaretos, hospitais e escolas(…)” (2000, p. 15).

As idéias de Bentham para a casa de inspeção (termo que ele próprio utiliza como sinônimo para o Panóptico) foram estabelecidas em uma série de 16 cartas escritas em 1787 e enviadas “para um amigo na Inglaterra” (p. 15), cujo nome ele

omite. Na primeira delas, estabelece o princípio da inspeção, com as seguintes palavras:

“é óbvio que, em todos esses casos, quanto mais constantemente as pessoas a serem inspecionadas estiverem sob a vista das pessoas que devem inspecioná-las, mais perfeitamente o propósito do estabelecimento terá sido alcançado. A perfeição ideal, se esse fosse o objetivo, exigiria que cada pessoa estivesse realmente nessa condição, durante cada momento do tempo. Sendo isso impossível, a próxima coisa a ser desejada é que, em todo momento, ao ver razão para acreditar nisso e ao não ver a possibilidade contrária, ele deveria *pensar*<sup>2</sup> que está nessa condição” (BENTHAM, 2008, p. 20).

Na quinta carta, Bentham reforça essa idéia ao afirmar que

“(…) quanto maior for a probabilidade de que uma determinada pessoa, em determinado momento, esteja realmente sob inspeção, mais forte será a persuasão – mais *intenso*, se assim posso dizer, o *sentimento*<sup>3</sup> que ele tem de estar sendo inspecionado” (2008, p. 29).

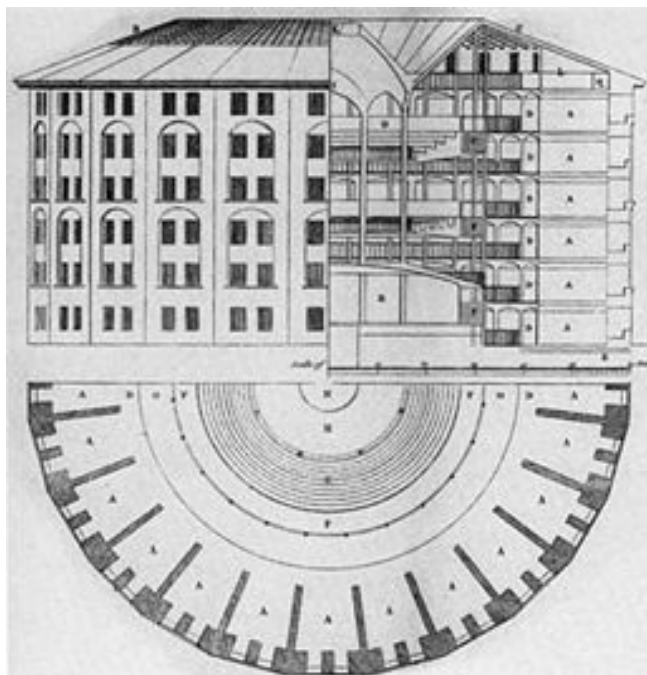
A seguir, na sexta carta, reforça e reitera o conceito: “(…) o plano possui as vantagens fundamentais que venho atribuindo a ele: quero dizer, a aparente onipresença do inspetor (se os teólogos me permitirem a expressão), combinadas com a extrema facilidade de sua real presença” (2008, p. 29).

O projeto previa a construção de celas individuais, dispostas num círculo (preferencialmente, mas não necessariamente), em cujo centro ficaria uma torre de vigilância (Figura 2). A partir desse centro, seria emitida uma luz para cada uma das celas, fazendo com que os presos não vissem o guarda (a quem Bentham chama de inspetor) nem soubessem se, efetivamente, havia ali alguém os vigiando (como citado acima, caso não pudesse estar sendo observado de fato, o detento deveria *pensar* que estava sendo). Cada cela abrigaria apenas um detento, impedindo, assim, sua comunicação com os demais.

---

<sup>2</sup> Itálico mantido do original.

<sup>3</sup> Itálicos mantidos do original.



**Figura 1 – Jeremy Bentham. Planta do Panóptico**

Fonte: Foucault (2004b)

Outro aspecto relevante na concepção original do Panóptico era a proposta de que as celas da prisão fossem abertas para visitantes. O caráter público da casa penitenciária permitiria não só a satisfação da curiosidade por parte dos visitantes como, também, viabilizaria a eles próprios assumirem o papel do inspetor. Essa abertura “à visitação faz do dispositivo um local repleto de utilidades: o desestímulo ao crime e o exemplo da disciplina, ordem e eficiência; impede o abuso por parte daqueles que são encarregados de guardar, além, é claro, de reforçar a vigilância e deixar os prisioneiros constrangidos, o que pode contribuir para aumentar o desejo de sair” (GONÇALVES, 2008, p. 74).

No transcorrer da correspondência enviada, Bentham discorre sobre a possibilidade de cessão da administra o da prisão à iniciativa privada, a questão do trabalho forçado por parte dos apenados, aspectos relacionados à segurança e à economia com a aplica o prática do plano, o estabelecimento de mecanismos de controle sobre os poderes do contratador e, das cartas XVIII a XXI, amplia sua proposta para manufaturas, hospícios, hospitais e escolas, respectivamente.

Ao final desta última, reafirma com veemência suas expectativas caso o Panóptico seja posto em prática:

“O que você diria, se, pela gradual adoção e diversificada aplicação desse único princípio, você visse um novo estado de coisas difundir-se pela sociedade civilizada? Se você visse a moral reformada; a saúde preservada; a indústria revigorada; a instrução difundida; os encargos públicos aliviados; a economia assentada, como deve ser, sobre uma rocha; o nó górdio das Leis sobre os Pobres não cortado, mas desfeito – tudo por uma simples idéia de arquitetura?” (BENTHAM, 2008, p. 84).

Essa figura foi utilizada por Foucault para representar a quintessência do poder disciplinar, permitindo sua reprodução em outros contextos institucionais – como era a intenção original de Bentham ao falar em “idéia de um novo princípio de construção aplicável a qualquer sorte de estabelecimento”. Com isso, os efeitos do Panóptico sobre os “internados” (utilizando a terminologia de Goffman, 1992) permitiria que

“se os detentos são condenados, não há perigo de complô, de tentativa de evasão coletiva, projeto de novos crimes para o futuro, más influências recíprocas; se são doentes, não há perigo de contágio; loucos, não há risco de violências recíprocas; crianças, não há “cola”, nem barulho, nem conversa, nem dissipação. Se são operários, não há roubos, nem conluios, nada dessas distrações que atrasam o trabalho, tornam-no menos perfeito ou provocam acidentes” (FOUCAULT, 2004b, p. 166).

Estas colocações de Foucault têm aderência ao que Bentham já afirmara na Carta I do Panóptico, no qual afirmava os potenciais efeitos do modelo e a que tipos de estabelecimento se aplicava (como aludido no início desta seção):

“Para dizer tudo em uma palavra, ver-se-á que ele é aplicável, penso eu, sem exceção, a todos e quaisquer estabelecimentos, nos quais, num espaço não demasiadamente grande para que possa ser controlado ou dirigido a partir de edifícios, queira-se manter sob inspeção um certo número de pessoas. Não importa quão diferentes, ou até mesmo quão opostos, sejam os propósitos: seja o *de punir o incorrigível, encerrar o insano, reformar o viciado, confinar o suspeito, empregar o desocupado, manter o desassistido, curar o doente, instruir os que estejam dispostos* em qualquer ramo da indústria, ou *treinar a raça em ascensão* no caminho da educação, em um palavra, seja ele aplicado aos propósitos das *prisões perpétuas* na câmara da morte, ou *prisões de confinamento* antes do julgamento, ou *casas penitenciárias*, ou *casas de correção*, ou *casas de trabalho*, ou *manufaturas*, ou *hospícios*, ou *hospitais*, ou *escolas* <sup>4</sup>” (BENTHAM, 2008, p. 20).

Como coloca Perrot (2008), a possibilidade de transposição do conceito do Panóptico para outros contextos é indicada “por vontade expressa e reiterada do autor” (p. 125).

---

<sup>4</sup> Itálicos mantidos do original.

Na essência, como vimos anteriormente, o grande mérito do Panóptico seria instilar o sentimento de autovigilância no próprio detento, devido ao fato de ele desconhecer se, quando e por quem estaria sendo vigiado. O seu efeito mais importante seria

“induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação; que a perfeição do poder tenda a tornar inútil a atualidade de seu exercício; que esse aparelho arquitetural seja uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente daquele que o exerce; enfim, que os detentos se encontrem presos numa situação de poder de que eles mesmos são os portadores. (...) Por isso Bentham colocou o princípio de que o poder devia ser visível e inverificável. Visível: sem cessar o detento terá diante dos olhos a alta silhueta da torre central de onde é espionado. Inverificável: o detento nunca deve saber se está sendo observado; mas deve ter certeza de que sempre pode sê-lo” (FOUCAULT, 2004b, p. 166-167).

Ao resgatar o Panóptico de Bentham, Foucault descobriu a alegoria adequada ao instrumento de vigilância e exercício de poder numa sociedade disciplinar. O Panóptico, além de proporcionar ao vigilante, em última instância, uma espécie de onisciência divina (LYON, 1993), automatiza e desindividualiza o poder (FOUCAULT, 2004b). Por meio dele, a vigilância não é mais exercida de forma direta ou por pessoa conhecida e identificada: assim como na torre pode estar um guarda, qualquer um pode ali estar e exercer esse papel.

A força do Panóptico não reside na sujeição física e direta, mas numa “relação fictícia”. Assim, nas fábricas, “não é necessário recorrer à força para obrigar o (...) operário ao trabalho” (p. 167). Seguindo os instrumentos disciplinares, o Panóptico permite estabelecer as diferenças: “nos operários, anotar as aptidões de cada um, comparar o tempo que levam para fazer um serviço, e, se são pagos por dia, calcular seu salário em vista disso”. Por outro lado, “pode ser utilizado como máquina de fazer experiências, modificar o comportamento, treinar ou retreinar os indivíduos. (...) Ensinar simultaneamente diversas técnicas aos operários, estabelecer qual é a melhor” (p. 168).

Assim como nos recursos de adestramento, o Panóptico não permite fuga: todos estão sob seu campo de visão, inclusive os próprios guardas, ou seja, “pode constituir-se em aparelho de controle sobre seus próprios mecanismos. Em sua torre de controle, o diretor pode espionar todos os empregados que tem a seu serviço (...); poderá julgá-los continuamente, modificar seu comportamento, impor-lhe

métodos que considerar melhores; e ele mesmo, por sua vez, poderá ser facilmente observado” (p.169).

A eficácia do esquema panóptico, no entanto, não se dá de forma isolada, autônoma: é complementada pela documentação, sistematização de práticas de registro formal e escrito, criação e manutenção de arquivos contendo informações sobre os vigiados. Como assinala Poster (2004), “para a máquina panóptica ter efeito, o indivíduo deve tornar-se um caso, com a manutenção meticulosa de dossiê que reflete o seu desvio da norma” (p. 91).

A metáfora do Panóptico representa, para Foucault, o instrumento ideal para, muito mais do que apenas a disseminação de práticas de vigilância, o estabelecimento de práticas de “microfísica de poder”, que se estendem por tudo e entre todos. A vigilância é “apenas” a forma encontrada para essa disseminação. Segundo Clegg (1989) e Hardy e Clegg (2001), “a vigilância (...) expande-se mediante formas de supervisão, rotinização, formalização, mecanização, legislação e *design* que buscam aumentar o controle sobre o comportamento, disposição e incorporação dos empregados” (p. 274).

Essa apropriação do panoptismo por Foucault, no entanto, não é consensual entre a comunidade acadêmica. Uma das principais contraposições é que o autor teria desconsiderado o momento histórico no qual Bentham desenvolveu suas idéias – um quadro de dificuldades econômicas e grassar da violência, na Inglaterra – , bem como a filosofia utilitarista que subjaz à obra dele.

Assim, a punição só se justificaria caso contribuísse para o bem da coletividade, e não *per se*. Da mesma maneira, o exercício do poder se daria “mais uma vez em consonância com o princípio da utilidade, ao bem-estar social” (GONÇALVES, 2008, p. 54). Por essa vertente de análise, a leitura de Foucault seria pejorativa e “não levar em conta a origem do Panóptico, assim como seu desenvolvimento a partir da teoria utilitarista” (p. 97).

Sem colocar de lado a relevância dessa ótica, sustenta-se, nesta tese, a possibilidade de correr-se riscos – como já aludido nas páginas 18 -19 – , de que a transposição para outros contextos ou (a partir de) outros períodos históricos de um conceito – no caso, do Panóptico – é procedente, não como uma desvirtuação de uma vertente filosófica (no caso, da utilitarista), mas sim com o intuito de demonstrar

como a vigilância e o exercício de um poder onisciente foram elementos centrais à sociedade disciplinar.

Com isso, o esquema panóptico, por funcionar como um diagrama de poder, como uma figura representativa, tornou compreensível, para uma série de estudiosos em campos diversos das ciências sociais, a forma de funcionamento da vigilância e do poder numa obra elíptica e pouco linear como a de Foucault. Por sua força de síntese e de demonstrabilidade, foi incorporada e estendida a outros campos, como o dos estudos organizacionais.

No entanto, a sociedade que viu nascer o Panóptico e na qual Foucault produziu sua obra não é mais a mesma. A vigilância não é hoje mais exercida exatamente como naquela época. Na sua análise, Foucault não considerou a vigilância sendo efetuada por outros meios ou dispositivos, como os tecnológicos, que permitem a desterritorialização, a não necessidade de presença física para efetivar esse controle. Os meios tecnológicos, a Tecnologia da Informação, tornaram possível essa realidade, por meio de cartões funcionais de acesso, mecanismos de leitura de impressões digitais ou reconhecimento de íris, câmeras de vigilância e análise de padrões visuais (imagem das pessoas), acesso por nome do usuário e senha, perfis eletrônicos, dentre outros.

Assim, o impacto da obra de Foucault, aliado a uma rápida disseminação da Tecnologia da Informação em ambientes organizacionais, serviu como ponto de partida para diversos estudiosos se apropriarem da figura do Panóptico para analisar a questão da vigilância nesses contextos. Surge um novo ramo de análise, e a vigilância, considerada como hierárquica para Foucault, passa a ser mais conhecida como vigilância eletrônica – graças ao uso de dispositivos tecnológicos para exercê-la.

## **2.5 Zuboff e o Panóptico da Informação**

Zuboff (1988) realiza um estudo etnográfico em oito empresas do setor industrial e de serviços. Algumas dessas iniciaram suas atividades com um ambiente informatizado, enquanto outras mudaram de sistemas “manuais” para automatizados. O objetivo da pesquisadora foi verificar os impactos da adoção de



Sistemas de Informação e de operações mediadas por computador sobre o trabalho, tanto na ótica gerencial quanto na dos trabalhadores.

Uma das vertentes de análise de Zuboff é como os sistemas de informação podem ser vistos como uma extensão do Panóptico. Nas palavras da autora,

“Sistemas de Informação (...) podem se tornar panópticos da informação que, livres das restrições de tempo e espaço, não dependem de arranjos físicos de construções ou da guarda trabalhosa de registros da administração industrial. Eles não requerem a presença mútua de objetos de observação. Eles não requerem, nem ao menos, a presença de um observador. (...) A contrapartida da torre central é a tela de vídeo. A teia de janelas é trocada por procedimentos de entrada de dados” (ZUBOFF, 1988, p. 322).

O Panóptico de Bentham, repaginado por Foucault, torna-se, nesse novo contexto, o “Panóptico da Informação”. O computador e seus sistemas informáticos viabilizam a automatização da vigilância, de uma forma tal que permite, inclusive, não haver nem pessoas vigiando *por meio* desses dispositivos. A tela de vídeo é a torre; a luz que, no esquema original, entrava pelas aberturas ou janelas das celas, é substituída pelos procedimentos de entrada de dados.

Para Zuboff (1988), o Panóptico da Informação provocou uma mudança na estrutura de poder interna dos locais em que foi feita sua pesquisa: o grupamento gerencial teve seu poder aumentado, enquanto os trabalhadores viram seu poder ser diminuído. Ao ter o seu conhecimento encapsulado em Sistemas de Informação, os trabalhadores perceberam-se substituíveis, pois “dependência e responsabilidades migraram dos operadores para a tecnologia” (KOOP e GRANT, 1993, 269).

O aspecto hierárquico, nessa nova forma do Panóptico, assume outra roupagem: a vigilância começa a perpassar as organizações horizontal e verticalmente. Os “observadores” do segmento gerencial, enquanto vigiam seus subordinados, têm sua atuação e comportamento observado por seus pares – e o mesmo se dá no estrato operacional. O resultado é o grassar de um sentimento generalizado de vulnerabilidade e de desconfiança, representado pelo uso de termos como “nós” e “eles” para dicotomizar o relacionamento entre operadores e gerentes, e entre gerentes e executivos (ZUBOFF, 1988).

Essa tática de observação mútua representa uma mudança em relação ao modelo panóptico original. Agora, a vigilância

“reside num novo coletivismo no qual “muitos” observam-se entre si e em que cada um observa “o outro”. A visibilidade horizontal é criada assim como a visibilidade vertical é intensificada. (...) Ao invés de um único inspetor onisciente, este Panóptico conta com a custódia compartilhada dos dados que refletem mutuamente o comportamento representado” (ZUBOFF, 1988, p. 351).

Outra conseqüência da adoção do Panóptico da Informação, nos contextos pesquisados, é a adequação a padrões normativos, gerada pela previsão de visibilidade (ZUBOFF, 1988). Em outras palavras, na medida em que os trabalhadores percebem que suas atividades são monitoradas e acompanhadas pelos Sistemas de Informação, adotam estilos de comportamento e de atitude padronizadas. Se, por um lado, isso gera maior conformidade, diminui a criatividade e a naturalidade no trabalho. Traçando um paralelo com os recursos de adestramento de Foucault (2004b), os trabalhadores acabam por se sujeitar à norma, buscando evitar a sanção que a acompanha.

A percepção é que a verdade está estabelecida, pois “dados não mentem”; assim, nas palavras de um gerente de uma das empresas pesquisadas, “com todos esses dados, você pode ser mais objetivo e menos subjetivo. Você não tem que discutir; você pode ver o que é certo”. E a autora conclui: “o Panóptico da Informação cria a fantasia de um mundo que não é só transparente, mas também livre do conflito associado com a opinião subjetiva” (ZUBOFF, 1988, p. 349).

A visão de Zuboff sobre o Panóptico da Informação é, contudo, otimista. Uma das formas sugeridas pela autora para minimizar os efeitos negativos do poder panóptico é viabilizar formas de acesso igualitárias aos dados. Essa proposição vai de encontro aos preceitos subjacentes à questão do poder, cuja força reside justamente na assimetria de relação entre observadores e observados.

A prática observada nas organizações também contrapõe essa sugestão. Cada vez mais grassam Sistemas de Informação com estruturas de acesso por níveis, nos quais alguns trabalhadores têm restrições a determinados conteúdos ou informações, enquanto outros, normalmente de estratos superiores das hierarquias organizacionais, possuem acessos mais amplos (ou irrestritos) e, ao mesmo tempo, têm o *poder* de concessão de acesso àqueles hierarquicamente subordinados a eles.

Apesar dessa visão otimista (ou, em certa medida, ingênua), o trabalho de Zuboff (1988) tem muitos méritos, seja por introduzir uma perspectiva foucaultiana

de análise na área de Sistemas de Informação, seja por indicar como a Tecnologia da Informação pode ser utilizada para fins de exercício de controle, poder e vigilância. Sua obra abriu caminho para outros trabalhos nessa vertente, como será visto a seguir.

## 2.6 A vigilância por dados

Uma das mais prolíficas linhas de análise buscou associar os bancos de dados às formas de vigilância panóptica, por meio da criação de um neologismo em língua inglesa: *dataveillance* (aglutinação dos termos *data*, dados, com *surveillance*, vigilância). O termo foi cunhado por Clarke (1988) e definido como “uso sistemático de sistemas de dados pessoais na investigação ou monitoramento de ações ou comunicações de uma ou mais pessoas” (p. 499).

Na busca de uma pretensa imparcialidade científica, Clarke (1988) não toma posição: afirma que a vigilância por dados (*dataveillance*) pode ser positiva ou negativa, optando por não entrar na discussão dos aspectos sociais, políticos ou ideológicos do tema. Em seguida, classifica as técnicas de vigilância por dados em pessoal, de massa e mecanismos facilitadores (cruzamento de dados de uma pessoa com os de várias outras). Por fim, relaciona os benefícios e perigos associados a essa prática.

O princípio dessa forma de vigilância reside novamente nos modos de poder disciplinar descritos por Foucault (2004b): a documentação, o registro, o arquivo são fundamentais para o estabelecimento desse poder. No contexto da vigilância por dados, esses elementos estão todos presentes, só que em formato digital. O objetivo é conhecido: por um lado, normalizar (LYON, 2001); por outro, permitir a identificação do individual, do único.

Poster (2004) introduz um novo elemento nos processos de vigilância por dados: a participação ativa das pessoas, alimentando esse sistema por meio do fornecimento voluntário de informações. Segundo ele, “os próprios indivíduos, em muitos casos, preenchem os formulários; eles são, ao mesmo tempo, fontes da informação e registradores da informação” (p. 93).

Além dessa cessão voluntária de informações, a maior fonte de críticas, nessa forma de vigilância, é o uso de dados pessoais sobre os cidadãos, por parte de órgãos do Estado, e de dados comerciais, por parte de empresas privadas. Isto ocorre por meio de quaisquer movimentações via cartão de crédito, por exemplo, que são capazes de gerar históricos de compras e de permitir a criação de perfis de hábitos de consumo individualizados (LYON, 1995), através de sistemas de CRM, por exemplo.

Castells (2003) também aponta a forma como, a partir da captura de dados provenientes de transações comerciais ou de impositões de dados em formulários eletrônicos, por exemplo, é possível a agregação, a desagregação, a combinação e a identificação, de acordo com o objetivo e o poder legal. Esse procedimento viabiliza a criação de perfis agregados, com fins de pesquisa de mercado ou comércio, ou a identificação de indivíduos, com objetivos diversos – controle, investigação, perseguição etc.

Em sua análise, Poster (2004) denomina essa forma de panóptico, baseada nos bancos de dados e no “circuito” de informações por eles gerados, de “Superpanóptico”, “um meio de controle das massas no modo de informação<sup>5</sup> pós-moderno, pós-industrial” (p. 97). E conclui, de forma profética:

“a disseminação inócua de transações por cartão de crédito, hoje em supermercados, amanhã talvez em salas de aula ou nos lares, alimenta as bases de dados a taxas sempre crescentes, enchendo computadores onipresentes com a linguagem da vigilância e do controle” (p.98).

## 2.7 Bauman, o Superpanóptico e o Sinóptico

Em duas de suas obras, “*Globalização: as conseqüências humanas*” (1999) e “*Modernidade Líquida*” (2001), Bauman tratou do tema Sinóptico. Tal conceito estaria em contraposição ao de Panóptico, de Michel Foucault, pois este se constituiria num “antigo modelo moderno favorito de controle social”; assim, em “Globalização”, seria examinada “sua atual irrelevância e morte gradativa” (BAUMAN, 1999, p. 10).

---

<sup>5</sup> Poster (2004) caracteriza modos de informação como relações sociais mediadas por sistemas de comunicação eletrônica, capazes de constituir novos modos de linguagem e, por fim, estabelecer modos de dominação.

Ao adotar o termo Sinóptico como metáfora capaz de representar a forma como o controle (e, em particular, a vigilância) é exercido nos dias de hoje, Bauman parte do termo cunhado por Mathiesen<sup>6</sup>, cujo ponto central é a constatação de que, no Sinóptico, muitos passam a vigiar poucos – em oposição ao Panóptico, onde poucos vigiavam muitos.

A partir dessa idéia básica, Bauman aponta características que, em sua ótica, demonstram a prevalência do Sinóptico em relação ao Panóptico. Em primeiro lugar, o caráter local do Panóptico, enquanto o Sinóptico seria global, pois “o ato de vigiar desprende os vigilantes de sua localidade, transporta-os pelo menos espiritualmente ao ciberespaço, no qual não importa mais a distância, ainda que fisicamente permaneçam no lugar” (1999, p. 60). E completa:

“Não importa mais se os alvos do Sinóptico, que agora deixaram de ser os *vigiados* e passaram a ser os *vigilantes*<sup>7</sup>, se movam ou fiquem parados. Onde quer que estejam e onde quer que vão, eles podem ligar-se – e se ligam – na rede extraterritorial que faz muitos vigiarem poucos” (p. 60).

Em segundo lugar, Bauman (1999) aponta o caráter de voluntariedade de adesão ao Sinóptico. Assim, as pessoas não mais estariam sendo subjugadas à vigilância, mas ofereceriam dados sobre suas vidas ou se deixariam fotografar ou filmar, por exemplo, num ato de livre e espontânea vontade: “o Panóptico *forçava* as pessoas à posição em que podiam ser vigiadas. O Sinóptico não precisa de coerção – ele *seduz*<sup>8</sup> as pessoas à vigilância” (p.60). Tal ponto de vista é compartilhado por Poster (2004), que fala sobre como mecanismos como brindes ou prêmios cumprem essa função de sedução – ou aliciamento – de quem está cedendo informações.

O uso dessa forma de vigilância, assim, assume um caráter paradoxal: se, por um lado, o Poder Público e as empresas privadas acumulam informações sobre as pessoas de forma arbitrária, por outro, contam com a busca de inclusão e de identificação pelo próprio usuário ou cliente. Mesmo sem ter consciência do uso que será dado a essas informações, o vigiado do novo Panóptico contribui voluntariamente para a formação de sua teia, para a sua visibilidade em relação à torre central.

A seguir, Bauman (1999) procura reforçar os argumentos de como muitos observam poucos. Ampliando o foco de análise para o contexto social de um mundo

---

<sup>6</sup> O modelo do Sinóptico foi proposto por Mathiesen no artigo “The Viewer Society: Michel Foucault’s ‘Panopticon’ revisited, *Theoretical Criminology*, v. 1, n. 2, p. 215-234, 1997.

<sup>7</sup> Itálicos mantidos do original.

globalizado, o autor defende que os observados são as celebridades. Com isso, o público local estaria assistindo ao global: “segregados e separados na terra, os habitantes locais encontram os globais através das transmissões regulares do céu pela TV” (p. 62).

Na mesma obra, antes de tratar do Sinóptico em si, Bauman (1999) discorre sobre o “Superpanóptico” de Poster (2004). A partir dessa metáfora, diferencia o Panóptico como mecanismo de poder que buscava instilar a *uniformidade* – o que, de fato, está presente em Foucault (2004b) –, enquanto o “superpanóptico” permitiria a *diferenciação*.

A principal abordagem de Poster (2004) se dá sobre a forma como bancos de dados permitem o acesso a uma série infindável de informações sobre as pessoas que, em última instância, desaguaria no fim da privacidade.

Assim, ser focalizado pelo “Superpanóptico” seria, de acordo com Bauman (1999), algo buscado pelas pessoas; fazer parte, constar dos bancos de dados seria capaz de gerar credibilidade a quem nele tem seu nome incluído, pois permitiria “buscar garantir a confirmação pelos arquivos da “credibilidade” das pessoas listadas, sua confiabilidade como clientes e *eleitores*<sup>9</sup>, e que os incapazes de escolha sejam peneirados antes que causem danos ou se desperdicem recursos” (p. 58).

A função do banco de dados seria servir como “instrumento de seleção, separação e exclusão. Ele segura na peneira os globais e deixa passar os locais. (...) [Assim], ao contrário do Panóptico, o banco de dados é um veículo de mobilidade, não grilhões a imobilizar as pessoas” (p. 59).

Bauman (2001) advoga a superação do modelo panóptico, com o surgimento da era do pós-Panóptico. Para ele,

“o fim do Panóptico é o arauto do *fim da era do engajamento mútuo*<sup>10</sup>: entre supervisores e supervisados, capital e trabalho, líderes e seguidos, exércitos em guerra. As principais técnicas do poder são agora a fuga, a astúcia, o desvio e a evitação, a efetiva rejeição de qualquer confinamento territorial” (p. 18).

O que Bauman assinala é a passagem da sociedade disciplinar para uma outra, na qual a desterritorialização é a tônica, e onde as fronteiras entre tempo e

---

<sup>8</sup> Itálicos mantidos do original.

<sup>9</sup> Itálico mantido do original.

<sup>10</sup> Itálicos mantidos do original.

espaço são diluídas. A vigilância torna-se onipresente, acompanhando o ser humano na sua movimentação espacial por meio de dispositivos tecnológicos.

No entanto, talvez o que ocorra, ao invés dessa passagem de uma forma de sociedade para outra, seja a convivência de recursos disciplinares com outros mecanismos de poder, o que já acontecera quando da emergência histórica do poder disciplinar, como o próprio Foucault (2004b) assinalou:

“não que a modalidade disciplinar de poder tenha substituído todas as outras; mas porque ela se infiltrou no meio das outras, desqualificando-as às vezes, mas servindo-lhes de intermediárias, ligando-as entre si, prolongando-as, e principalmente permitindo conduzir os efeitos de poder até os elementos mais tênues e mais longínquos” (p. 178).

O surgimento da sociedade disciplinar não significou o fim imediato da sociedade da soberania, o que seria impossível visto tratar-se de um *processo* sócio-histórico. Porém, fez com que as duas modalidades de poder fossem convivendo lado a lado até o predomínio da primeira sobre a segunda.

Semelhante processo vem ocorrendo nos dias atuais: o poder disciplinar começa a ser suplantado por um outro, cujo nome (assim como Foucault cunhou o termo sociedade disciplinar) depende de cada autor, da escola de pensamento à qual está vinculado e de seus próprios valores pessoais, culturais e intenções ideológicas.

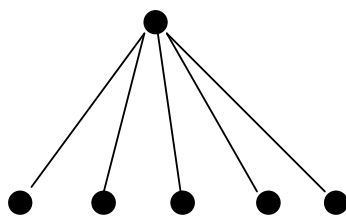
Em 1978 (ou seja, apenas três anos após a publicação de *Vigiar e Punir*), Foucault já identificava a crise da sociedade disciplinar, afirmando que:

“nesses últimos anos, a sociedade mudou e os indivíduos também; eles são cada vez mais diversos e independentes. Há cada vez mais categorias de pessoas que não estão submetidas à disciplina, de tal forma que somos obrigados a pensar o desenvolvimento de uma sociedade sem disciplina. A classe dirigente continua impregnada da antiga técnica. Mas é evidente que devemos nos separar, no futuro, da sociedade de disciplina de hoje” (FOUCAULT, 2003, p. 268).

Dois outros autores assinalam o surgimento dessa nova sociedade, sem deixar de lado a abordagem sobre as características do poder disciplinar e do Panóptico: Iain Munro (2000, 2005) e Gilles Deleuze (1992).

## 2.8 O poder em rede

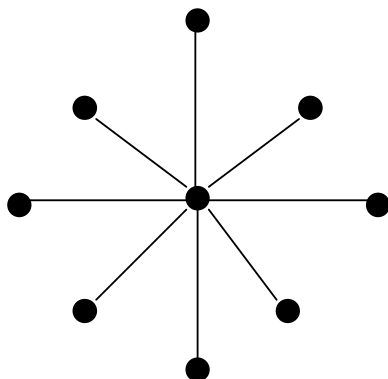
Munro (2000) sustenta toda sua análise sobre a ótica foucaultiana, estabelecendo representações topológicas das formas de poder. A primeira é baseada no conceito de poder soberano, segundo o qual o poder é irradiado a partir de um ponto, representado pelo rei ou soberano, sobre seus súditos. A figura 1, abaixo, mostra esse diagrama.



**Figura 2 – A topologia do poder soberano**

Fonte: Munro (2000, p. 683)

A segunda é baseada na forma do Panóptico, no qual a vigilância é exercida sobre os observados a partir de um ponto central. Entre os pontos que representam os vigiados, não há ligação, pois é vedado o contato e a comunicação lateral.



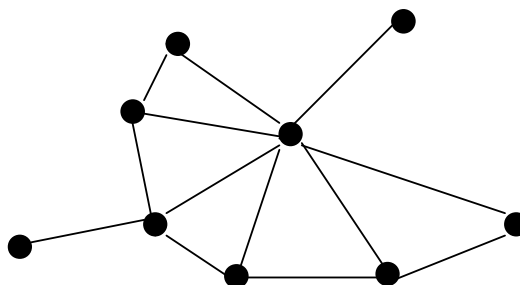
**Figura 3 – A topologia do poder disciplinar**

Fonte: Munro (2000, p. 684)



A terceira é proposta pelo autor com base em suas análises de que as divisões sociais estão sendo determinadas, no contexto atual, pelo acesso à informação e que as instituições estão sendo quase inteiramente constituídas por formas de Tecnologia da Informação. Estes pressupostos fazem com que o poder seja distribuído espacialmente, em configurações de rede, proporcionando o surgimento do que Munro denomina o poder em rede (no original em inglês, Network Power).

Nessa topologia, os indivíduos estão dispersos espacialmente, na forma de nós interconectados (como os pontos de uma rede computacional), com possibilidade de comunicação entre eles. O autor ressalta que, dentro dessa rede, são possíveis outras formas de relações de poder, do tipo soberano ou disciplinar – ou seja, é possível a convivência simultânea de todas as formas de poder.



**Figura 4 – A topologia do poder em rede**

Fonte: Munro (2000, p. 692)

Munro (2000) apresenta elementos de contraste entre o poder exercido por meio do Panóptico e da rede – quadro 1, a seguir.

	<b>Panóptico</b>	<b>Rede</b>
<b>Técnicas</b>	Adestramento	Controle de fluxos
<b>Espaço</b>	Celas	Nós conectados
<b>Tempo</b>	Tabela de horários	Tempo real (real time)
<b>Corpo</b>	Dócil	Móvel

**Quadro 1 – Contrastes entre o diagrama do Panóptico e em rede**

Fonte: Adaptado de Munro (2000, p. 689)

Abaixo, segue um maior detalhamento sobre os contrastes apresentados na tabela anterior:

- **Técnicas:** como visto anteriormente, o adestramento, no Panóptico, era realizado por meio da vigilância hierárquica, da sanção normalizadora e do exame. No diagrama em rede, isto ocorre por meio do controle dos fluxos de informação entre dispositivos tecnológicos, na maior parte das vezes mediados por redes de computador. Assim, uma forma de exercício desse poder seria via controle de níveis de acesso – ponto destacado por Zuboff (1988);
- **Espaço:** o vigiado, no esquema panóptico, era individualizado, preso em sua cela e impedido de se comunicar com os demais internos. Com seus vigiados dispersos espacialmente, tal como nós conectados de uma rede computacional, o diagrama em rede permite e estimula a comunicação lateral entre esses nós, de forma a que eles mesmos forneçam informações e alimentem o banco de dados – como visto em Poster (2004). Segundo Munro (2000),

“enquanto o Panóptico divide o espaço em celas, Sistemas de Informação têm o efeito de fazer o espaço desaparecer, deixando para trás apenas uma série de pontos (terminais, estações de trabalho); a distância geográfica entre os corpos é irrelevante” (p. 691).

- **Tempo:** os recursos de adestramento trabalhavam também com a docilização dos corpos via estabelecimento de regras, normas e horários estabelecidos com precisão. O tempo do poder em rede é o tempo real (real-time), do processo contínuo, onde tudo e todos devem “funcionar” 24 horas por dia, sete dias por semana. Como destaca Munro (2000), jornadas de trabalho flexível ou teletrabalho permitem que o “escritório invada o tempo dedicado ao lazer e os lares das pessoas muito mais sutilmente do que a fábrica conseguiu” (p. 691); e
- **Corpo:** a efetividade do esquema panóptico era garantida pelos recursos de adestramento, que subjugavam o corpo das pessoas, tornando-as dóceis, domesticadas e servis. Em rede, o corpo entra em movimento, mas de forma mínima, apenas com o objetivo de acionar dispositivos tecnológicos que produzem efeitos diversos, como clicar em um mouse, atender a um telefone, digitar num teclado ou mudar de canal em um controle remoto. Mesmo em constante movimento, podendo locomover-se num mundo sem fronteiras geográficas, o vigiado *em si* realiza

movimentos mecânicos mínimos, capazes de pôr em ação a Tecnologia da Informação, o instrumento da sua própria vigilância.

A proposta de diagrama de poder em rede de Munro (2000, 2005) possui densidade teórica e pode se constituir num interessante ponto de partida para análise da vigilância numa forma de sociedade típica de rede – como Castells (1999) define essa nova estruturação social. No entanto, o caráter de suplantação de uma forma de poder por outro, proposto por Munro, é excessivamente dicotômico, como aponta Willcocks (2006).

## 2.9 A sociedade de controle

Em “*Post-Scriptum sobre as sociedades de controle*”, Deleuze (1992) situa historicamente a sociedade disciplinar e, a partir da constatação de uma “crise generalizada de todos os meios de confinamento, prisão, hospital, fábrica, escola, família” (p. 220), aponta a passagem desse modo social para um novo: a sociedade do controle (ou as sociedades dos controles)<sup>11</sup>.

Para Deleuze (1992), esses meios de confinamento, agora, teriam passado a ser modulações, moldes que se autotransformariam, mudando continuamente. Ou seja, a questão de espaço físico estaria superada: o controle passa a não provir de um lugar central, de um ponto único no espaço, mas sim de todos os lugares, como uma rede, sem começo, meio ou fim.

No âmago dessa idéia, está um conceito central de sua obra: o rizoma. O termo, apropriado das ciências biológicas, busca designar espécies de “estruturas” interconectadas em qualquer lugar e a partir de qualquer ponto; múltiplas e mutáveis, que carregam em si uma parte (ou o todo) do todo; rompíveis, quebráveis ou retomáveis a partir de qualquer ponto; e contendo diversos centros permanentemente móveis<sup>12</sup>. Segundo Deleuze e Guattari (1995), “o rizoma se refere a um mapa que deve ser produzido, construído, sempre desmontável, conectável,

---

<sup>11</sup> Apesar de o autor utilizar esses dois termos (em momentos diferentes e de forma intercambiável), optou-se por uma terceira terminologia, baseada na tradução em português de Hardt e Negri (2005): sociedade de controle.

<sup>12</sup> Essas características estão explicitadas nos seis princípios do rizoma: conexão, heterogeneidade, multiplicidade, ruptura a-significante, cartografia e decalcomania (DELEUZE e GUATTARI, 1995).

reversível, modificável, com múltiplas entradas e saídas, com suas linhas de fuga” (p. 33).

Essa metáfora (ou diagrama?) constituiria a base da sociedade de controle, no que Grisci (2005, 2008) denomina controle rizomático: aquele que é exercido a partir de diversos pontos, sem um central, que pode ser rompido e retomado de qualquer lugar, a qualquer momento, e que adquire múltiplas facetas, a toda hora, de forma contínua e instantânea.

O controle rizomático seria exercido *a partir de* qualquer ponto *para* qualquer ponto, sem mais limitações espaço-temporais, ultrapassando barreiras geográficas ou físicas (de um país para outro, através de paredes que não existem mais, a qualquer hora). Como coloca Hardt (2000),

“os muros das instituições estão desmoronando de tal maneira que suas lógicas disciplinares não se tornam ineficazes mas se encontram, antes, generalizadas como formas fluidas através de todo o campo social. O “espaço estriado” das instituições da sociedade disciplinar dá lugar ao “espaço liso” da sociedade de controle” (p. 357).

Na sociedade de controle, o tempo está em constante movimento: nada tem um fim, um prazo para acabar, enquanto que, na sociedade disciplinar, as coisas acabavam para recomeçar (DELEUZE, 1992). Assim, o trabalho é constante, invadindo todos os espaços e dimensões da vida humana; não há mais distinção entre trabalho e lazer, pois tudo é trabalho. O tempo se acelerou no compasso de um “controle [que] é de curto prazo e de rotação rápida, mas também contínuo e ilimitado, ao passo que a disciplina era de longa duração, infinita e descontínua” (p. 224). O homem não é mais linear, mas sim ondulatório, como os movimentos de um rizoma, sem ponto de início, sem direção definida, interrompendo-se a qualquer momento e sem, necessariamente, um ponto de chegada.

Para Deleuze (1992), a sociedade disciplinar tinha dois pólos: a assinatura, indicando o indivíduo, e o número de matrícula, sua posição numa massa, com o objetivo de moldar e uniformizar, mas também permitir a identificação do indivíduo – para o estreitamento da vigilância e para os casos de necessidade de aplicação de sanções. Já a sociedade de controle é caracterizada pela senha, “marca o acesso à informação, ou a rejeição” (p. 222).

Servindo como base a essa sociedade, comunicações instantâneas, a partir de qualquer lugar, a qualquer momento: 24 horas por dia, sete dias por semana; afinal de contas, tudo é fluxo, nada pode parar. Não há mais dentro ou fora (HARDT,

2000), pois “a crise contemporânea das instituições significa que os espaços fechados que definiam o espaço limitado das instituições deixaram de existir, de maneira que a lógica que funcionava outrora principalmente no interior dos muros institucionais se estende, hoje, a todo campo social” (p. 369).

Na passagem da sociedade disciplinar para a de controle, o poder está em todo lugar, permeando todas as relações, como Foucault (2004a) já antecipava em sua microfísica do poder. Mas, além das relações, está no indivíduo, tomando corpos, ocupando espaços e passa, agora, a ser “expresso como um controle que se estende pelas profundezas da consciência e dos corpos da população – e ao mesmo tempo através da totalidade das relações sociais” (HARDT e NEGRI, 2005, p. 43-44).

Mentes e corpos subjugados por um controle que tem, na Tecnologia da Informação, seu baluarte. Assim, o “poder agora é exercido mediante máquinas que organizam diretamente o cérebro (em sistemas de comunicação, redes de informação etc.) e os corpos (em sistemas de bem-estar, atividades monitoradas etc.) no objetivo de um estado de alienação independente do sentido da vida e no desejo de criatividade” (HARDT e NEGRI, 2005, p. 42).

Como apontava Foucault em relação à convivência entre características da sociedade de soberania com elementos da sociedade disciplinar, Hardt e Negri (2005) apontam a coexistência entre dispositivos da sociedade disciplinar e da sociedade de controle:

“a passagem para a sociedade de controle não significa, de forma alguma, o fim da disciplina. (...) O que mudou é que, junto com o colapso das instituições, os *dispositifs* disciplinares tornaram-se menos limitados e vinculados espacialmente no campo social. (...) De fato, na transição para a sociedade de controle, os elementos de transcendência da sociedade disciplinar declinam enquanto os aspectos imanentes são acentuados e generalizados” (p. 352).

Assim, para estes autores, o modelo panóptico e as principais características da sociedade disciplinar não estão mortos e enterrados – mas algo muito importante aconteceu: a sociedade está em mutação e as formas como o controle é exercido também. O controle agora é difuso e está em todo lugar. Os vigias não estão apenas em um ponto central, mas por toda parte. Os mecanismos de vigilância são colocados em funcionamento pelo próprio vigiado, às vezes de forma consentida, às vezes sem ter alternativa. O acesso é feito por meio da senha (como previra Deleuze), que permite a identificação do indivíduo dentro da massa.

Mais do que conclusões, o texto de Deleuze (1992) apresenta inquietações; mais do que um modelo conceitual “fechado”, possibilidades diversas de leitura; mais do que evidências, pistas a serem seguidas. Não parece ser sua intenção apresentar um novo diagrama de poder que suplante o Panóptico, mas sim estabelecer contrapontos entre dois tipos diversos de sociedade – a disciplinar e a de controle.

Seja nos preceitos da sociedade disciplinar ou de controle, o poder é presente, assumindo formas distintas ou, muitas vezes, semelhantes. Mas, se o poder existe, ações de resistência a ele também continuam a existir, de diversas maneiras – como veremos na próxima seção.

## **2.10 Resistência**

Ao se falar de poder, é fundamental falar sobre resistência. Com o passar do tempo, o conceito passou de um sentido mais coletivo e explícito para uma construção mais individual e abstrata: de paralisações no processo produtivo, greves, para micropolíticas cotidianas, dificilmente percebidas no contexto de trabalho; de autores como Marx a Foucault e estudiosos mais contemporâneos. O recorte feito aqui procura perpassar essa trajetória para sinalizar como a resistência se verificou no contexto da Legis.

Historicamente, nas ciências sociais, a forma mais comum a que o conceito é aludido é como um movimento contrário ao poder, de oposição a ele, baseado na assimetria entre atores e numa espécie de dualidade fracos x fortes, oprimidos x opressores, dominados x dominadores.

Esta acepção tem origem com os estudos de Marx e seguidores representativos como Braverman (1977) e, mais recentemente, Jermier (2001). Nessa linha de pensamento, as formas de resistência seriam de caráter explícito e predominantemente coletivas, levadas a cabo por agrupamentos de pessoas, normalmente como reação de trabalhadores ao controle gerencial e a condições inadequadas de trabalho (duração da jornada, mobiliário/ equipamentos etc.) e de remuneração/ benefícios, fruto de antagonismo aberto nas relações entre capital e trabalho. Um exemplo seriam as greves.

Reações como a citada acima são maneiras de o trabalhador confrontar o que a organização espera dele – expectativas que Goffman (1992) denomina ajustamentos primários. O oposto disso seria, para este autor, ajustamentos secundários, ou seja,

“qualquer disposição habitual pelo qual o participante de uma organização emprega meios ilícitos, ou consegue fins não-autorizados, ou ambas as coisas, de forma a escapar daquilo que a organização supõe que deve fazer e, portanto, daquilo que deve ser” (p. 160).

O cenário para o exercício dessas formas de ajustamento secundário – a que Goffman também chama de práticas – seria a *vida íntima* da organização, “correspondendo, no estabelecimento social, ao que o *submundo*<sup>13</sup> é para uma cidade” (p. 167). Assim, enquanto o ajustamento primário parte do pressuposto de que o trabalhador pretende permanecer na instituição, não realizando atos que venham a colocar em risco seu emprego, os ajustamentos secundários poderiam ter dois objetivos: “sair da organização ou alterar radicalmente sua estrutura” (p. 167), no que Goffman classifica como ajustamentos secundários *perturbadores*, ou provocar atos que causem perturbação a essa estrutura sem, no entanto, levar à saída da organização daquele que causou isso.

Este segundo tipo Goffman denomina ajustamentos secundários *contidos*, que, em suas palavras, “compartilham com os ajustamentos primários a característica de “encaixar-se” nas estruturas institucionais existentes, sem introduzir pressões para mudança radical, e que, na realidade, podem ter a função evidente de desviar esforços que poderiam ser perturbadores” (p. 167-168).

Goffman centra atenção nos ajustamentos primários contidos, estudando-os no contexto de um hospital público. Um deles seria o paciente (o internado) “estar numa posição que lhe permite obter, informalmente, parte do fruto de seus esforços” (p. 183). Assim,

“os que tinham tarefas na cozinha estavam numa posição que lhes permitia obter alimento extra; os que trabalhavam na lavanderia obtinham mais freqüentemente roupas limpas; os que trabalhavam na sapataria raramente tinham falta de bons sapatos” (p. 183-184).

Dos seguidores da linha marxista às idéias de Goffman, percebe-se uma mudança de padrão: de uma forma de resistência baseada no caráter coletivo, passa a ser centrada em práticas individuais e não concertadas ou organizadas. E

---

<sup>13</sup> Itálicos mantidos do original.

mais: ela ocorre nas relações estabelecidas, existentes em quaisquer contextos – o que nos leva a voltar a Foucault.

Em toda sua obra, Foucault ressalta o caráter relacional do poder, como vimos anteriormente. No entanto, a síntese de suas idéias sobre o tema é feita em “A História da Sexualidade – volume 1” (2006). Ali, o autor afirma que

“o poder não é algo que se adquire, arrebate ou compartilhe; (...) as relações de poder não se encontram em posição de exterioridade com respeito a outros tipos de relações (processos econômicos, relações de conhecimentos, relações sexuais), mas lhes são imanentes; (...) não estão em posição de superestrutura, com um simples papel de proibição ou de recondução; possuem, lá onde atuam, um papel diretamente produtor; (...) não há, no princípio das relações de poder, e como matriz geral, uma oposição binária e global entre os dominadores e dominados” (p. 104).

No trecho reproduzido, fica evidente a diferenciação entre a conceitualização marxista de poder e a de Foucault. Para este, o poder não é algo que se exerce, que se impõe, de cima para baixo. Não é algo que está na superestrutura. Não é algo que se limita à dualidade dominadores versus dominados.

Esta dicotomia seria simplificadora, na ótica foucaultiana. Ao invés disso, ao invés de *ser*, o poder *está*. Está imbricado nas relações entre as pessoas, do micro ao macro, da relação pessoal (a dois, entre duas pessoas) até perpassar toda a estrutura social.

Foucault situa, na esfera do poder, sua outra face: a resistência, pois, “lá onde há poder há resistência e, no entanto (ou melhor, por isso mesmo) esta nunca se encontra em posição de exterioridade em relação ao poder” (p. 105). Não existe dualidade poder/ resistência; a última não é “subproduto ou a marca em negativo da primeira”, mas sim “o outro termo nas relações de poder; [as formas de resistência] inscrevem-se nestas relações como seu interlocutor irreduzível” (p. 106).

Estas acepções demonstram que leituras recentes da obra de Foucault, como o estudo realizado por Fernie e Metcalf (1998) no contexto de *call centers*, que afirmam serem estes a quintessência do poder panóptico e, como consequência disso, não haja não qualquer possibilidade de resistência por parte dos trabalhadores, estão equivocadas.

Havendo o exercício do poder, há o exercício também da resistência, por mais totalitário e opressor que seja o primeiro, pois a resistência é o “outro lado de uma mesma moeda”. Afirmar que a força do panóptico elimina qualquer



possibilidade de resistência é uma visão equivocada e simplista da obra de Foucault, como já contrapuseram também Taylor e Bain (2003).

Resistência não é singular, mas, fruto de relações, “resistências, no plural, que são casos únicos: possíveis, necessárias, improváveis, espontâneas, selvagens, solitárias, planejadas, arrastadas, violentas, irreconciliáveis, prontas ao compromisso, interessadas ou fadadas ao compromisso”. E elas estão em todas as partes, como os nós de uma rede:

“esses pontos de resistência estão presentes em toda a rede de poder (...) são, portanto, [relações] distribuídas de modo irregular: os pontos, os nós, os focos de resistência disseminam-se com mais ou menos densidade no tempo e no espaço, às vezes, provocando o levante de grupos ou indivíduos de maneira definitiva, inflamando certos pontos do corpo, certos momentos da vida, certos tipos de comportamento” (FOUCAULT, 2006, p. 106).

Os pontos de resistência são irregulares, móveis, inconstantes, inesperados – como colocam Covalski *et. al.* (1998, p. 297), “são 'capilares' por natureza”. Podem gerar grandes transformações (levantes) ou serem pontuais (certos pontos, certos momentos, certos tipos) – como afirmam Knights e McCabe (2000, p. 427), “pode[m] ocorrer em qualquer ponto de uma série de relações de poder-saber”.

Mas quais seriam, então, as formas de resistência observadas hoje no nível individual, sutis, não declaradas, não explícitas? Como coloca Ball (2005), “a problemática central é como observar e analisar resistência na ausência de protesto formal em larga escala e antagonismo coletivo [como ocorriam] em meados do século 20”.

Seguindo a linha de Foucault e procurando dar resposta a este questionamento, Thomas e Davies (2005) falam em micropolíticas de resistência, encontradas em um

“processo constante de adaptação, subversão e reinscrição dos discursos dominantes (...) que se encontra em confrontos individuais e que se reflete no resultado de sua própria identidade, tensões e contradições reconhecidas e, assim fazendo, perverte e muda sutilmente significados e compreensões” (p. 687).

Prasad e Prasad (2000), a partir da taxonomia concebida por Scott<sup>14</sup>, classificam essas formas de resistência no local de trabalho como informais ou de rotina – em oposição às formais, que seriam aquelas organizadas coletivamente,

como greves. Assim, seriam “formas de oposição *menos visíveis* e mais *indiretas*”<sup>15</sup> que acontecem nos mundos do dia-a-dia das organizações. Diferentemente das rotinas formais, resistência de rotina é frequentemente espontânea ou não planejada, eventualmente sendo mais dissimulada em sua natureza” (p. 388).

Muito mais difícil de ser identificada, em função de ser “menos evidente a um observador casual”, sua “ênfase reside nas ações mais *mundanas*”<sup>16</sup> dos trabalhadores; todavia, representa esforços consistentes de oposição a formas de controle e dominação” (p. 388).

O escopo dessas formas de resistência abrange o uso da ironia (TRETHERWEY, 1997), humor (TAYLOR e BAIN, 2003), ceticismo (FLEMING e SEWELL, 2002), cinismo (FLEMING e SPICER, 2003; FLEMING, 2005) e jogar ou fazer compras pela internet (MANNING, 2008) no ambiente de trabalho.

Fleming e Spicer (2003, p. 159) qualificam-nas como mais prosaicas, mas que não deixam de ser “táticas de transgressão”. Prasad e Prasad (2000, p. 388) argumentam que “não são facilmente ou imediatamente reconhecíveis como resistência tanto por observadores externos quanto pelos atores no seu local de trabalho, sendo ocultos em segredo ou encobertos como ação mais “legítima””.

Vamos ilustrar a forma como alguns dos autores citados acima analisam a resistência por meio dessas práticas. Taylor e Bain (2003) realizaram estudo em *call centers* britânicos. Utilizando-se do método etnográfico, identificam formas de resistência baseadas no humor, mobilizado pelos trabalhadores com diversos fins: como alívio ao tédio e à rotina, como mecanismo para erodir a autoridade do líder de equipe, como parte de uma estratégia consciente de minar a gerência, dentre outras vias de análise.

Em uma das entrevistas, um informante diz: “quando as pessoas perceberam que podiam sentar e dar boas risadas com os colegas, isto foi muito importante. E o que as pessoas compartilharam era sua habilidade para rir desses imbecis que estavam controlando-os” (TAYLOR e BAIN, 2003, p. 1501).

---

<sup>14</sup> A taxonomia de rotinas formais e informais de resistência no trabalho foi proposta anteriormente por J. Scott em “*Weapons of the Weak: everyday forms of peasant resistance*”, Yale University Press, New Haven, EUA, 1985.

<sup>15</sup> Itálicos mantidos do original.

<sup>16</sup> Itálicos mantidos do original.

Em outra passagem, o mesmo informante faz alusão direta ao uso do humor no ambiente de trabalho:

“A beleza está nisso. Os gerentes não compreendem o humor, os trabalhadores entendem, o que é uma completa reversão do que normalmente acontece no local de trabalho, onde os gerentes estão informados antecipadamente em termos de como vão se comportar e disseminar informação. Nós reservamos este processo, nós sabíamos o que estávamos fazendo” (TAYLOR e BAIN, 2003, p. 1506).

Já Fleming (2005) realiza estudo em *call center* australiano, que denomina Sunray, onde identifica formas de resistência expressas por meio de cinismo. Uma das entrevistadas, Jane, faz a seguinte observação sobre o trabalho ali:

“trabalhar na Sunray é como atuar no “Playschool” (programa infantil exibido pela TV australiana). É tão parecido com um jardim de infância – um jardim de infância falso, de plástico. As pinturas na parede, a censura se chega atrasada e o tom paternal com o qual eu converso com todos dá um tom infantil ao trabalho aqui” (FLEMING, 2005, p. 58).

Esta fronteira de estudos sobre a resistência, mais focados no individual e nos micro-atos colocados em ação pelas pessoas no dia-a-dia de seus ambientes de trabalho, apresenta alguns questionamentos.

O primeiro é suscitado por Fleming (2005), estudioso do uso do cinismo como forma de resistência em contextos organizacionais. Para ele, uma “ênfase excessiva em atos de resistência banais gera o risco de desaparecimento de lutas coletivas que contextualizam a vida cotidiana” (p. 61).

O seu alerta vem no sentido não de ignorar-se a análise dos microprocessos, mas de tomar-se cuidado para não rejeitar ou deixar de lado as rotinas formais de resistência, que são focadas mais em questões assimétricas de poder e em disparidades na relação capital-trabalho.

O segundo é abordado por Fleming e Spicer (2003), em relação a estudo de Michael Burawoy junto a trabalhadores de chão-de-fábrica. A conclusão a que chegou este autor foi que o uso de formas de resistência de rotina por esses trabalhadores “teve a consequência inesperada de manter a dominação porque foram articuladas de uma forma que minou estratégias de oposição efetivas e significativas” (p. 162).

Em outras palavras, o alerta é: micropolíticas de resistência podem reforçar o controle e impedir (ou protelar ou minar) formas mais organizadas de resistência,

capazes de reverter em mudanças mais consistentes e em resultados positivos para o conjunto dos trabalhadores.

Assim, veremos quais as formas de resistência e como se manifestaram no contexto da Legis. Mas, antes disso, vamos abordar os procedimentos metodológicos mobilizados para a elaboração desta tese.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Feita a revisão de literatura, é chegada a hora de tomarmos contato com os procedimentos metodológicos escolhidos para guiar a pesquisa de campo. Esta seção está dividida em: o método, estudos etnográficos em Sistemas de Informação, os informantes, o local da pesquisa, a coleta de dados e a escrita antropológica (análise de dados).

#### 3.1 O método: origens e evolução

A opção por uma pesquisa do tipo qualitativa para a elaboração da tese parte de dois fatores: primeiro, o posicionamento epistemológico e a maneira de ver o mundo do pesquisador; segundo, a questão de pesquisa, que tem como ponto nevrálgico o *por quê*, e os objetivos secundários, que centram o foco no *como*.

Dentre as diversas possibilidades de metodologias qualitativas existentes, optei pela etnografia, método desenvolvido na segunda década do século passado quando do nascimento da Antropologia. Mais especificamente, a etnografia surgiu com o estudo de Malinowski nas ilhas Trobriand, Nova Guiné.

Em seu início, os antropólogos faziam viagens a lugares “exóticos” (no sentido de não europeus), permaneciam durante longo período de tempo convivendo com as comunidades desses locais e, após, faziam relatos detalhados sobre aspectos ligados à sociedade, à cultura, à forma de organização, enfim, à vida das pessoas que viviam e conviviam nesses lugares. Outros autores clássicos dessa fase inicial são Radcliffe-Brown e Evans-Pritchard.

A partir de então, a Antropologia começou a se ramificar, com o surgimento da Escola Francesa – cujo expoente foi Lévi-Strauss –, da Norte-Americana – com nomes como Franz Boas, Ruth Benedict e Margaret Mead –, além da própria Escola Inglesa, pontificada pelos autores citados nos dois parágrafos anteriores.

Apesar de ter nascido em solo europeu, a Antropologia se estendeu para outros países, dentre os quais o Brasil. Aqui, características da cultura nacional

tornaram-se objeto de grande interesse. Assim, tem-se o surgimento de nomes como Gilberto Freyre e seu “Casa-Grande e Senzala”, Roberto DaMatta, que analisa o carnaval, a distinção entre a casa e a rua na cultura nacional e o “jeitinho brasileiro” (1987a, 1987c) – também estudado por Livia Barbosa (1992) –, e Gilberto Velho (2003), que adota como uma das suas áreas de interesse a realização de pesquisas em contextos urbanos.

Além dessa proliferação por países, iniciou-se um processo de fragmentação por ramos. Assim, tem-se hoje uma variedade de abordagens, como a Antropologia Visual, a Antropologia da Imagem, a Antropologia do Corpo e a Antropologia Organizacional, por exemplo. Esta última constituiu-se na mais próxima ao campo de estudos da Administração, justamente em função de que as etnografias são conduzidas em ambientes organizacionais. No exterior, são representativos os nomes de John Van Maanen e de Helen Schwartzman.

Na área organizacional brasileira, além de empresas, são estudadas as culturas e os contextos de ambientes como escolas de samba (CAVALCANTI, 2003), condomínios fechados (MOURA, 2003), *fast foods* (RIAL, 2003), escolas (EUGENIO, 2003), clubes de serviço (SETTON, 2004) e sebos e mercado público (CAVEDON, 2004; CAVEDON *et. al.* (2007).

Quando da realização de pesquisas dessa natureza em organizações, o foco central é “o estudo de grupos compostos por indivíduos que desempenham papéis específicos, interagindo entre si em situações diversas”, atentando-se para a necessidade de se “fazer uma leitura da subjetividade inerente aos discursos, pois estes não são exteriores aos atores que os produziram” (ANDION e SERVA, 2006, p. 161).

A partir da década de 80, em especial, inicia-se uma série de debates dentro do campo antropológico questionando alguns pontos fundamentais do método e do fazer etnográfico, como as relações de poder existentes entre pesquisador e “nativos”, a polifonia (ver mais ao final deste capítulo), a presença mais marcante do pesquisador e a auto-reflexividade no próprio texto etnográfico (JAIME JÚNIOR, 2003, dentre outros, na vertente pós-moderna da Antropologia.

Feita essa retomada histórica, cabe análise sob a ótica conceitual. Para Van Maanen (1988, p. 1), o método etnográfico “é a representação escrita de uma cultura

(ou de aspectos selecionados de uma cultura)”. Partidário da mesma linha culturalista, Geertz (1989) coloca que

“fazer a etnografia é como tentar ler (no sentido de “construir uma leitura de”) um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado” (p. 7).

Godoi (1995) acentua o caráter cultural da etnografia, ao afirmar que

“a pesquisa etnográfica abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo (com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo) e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo” (p. 28).

Então, não só pelos fatores citados anteriormente, mas também pelo fato de que poder e controle são, em sua essência, elementos inerentes à cultura de uma organização, a etnografia foi adotada como método de pesquisa para os fins deste estudo.

Discorrendo sobre a relevância da pesquisa etnográfica em estudos na área de Sistemas de Informação, Harvey e Myers (2002) sustentam que esse método

“permite uma abordagem rigorosa para a análise de práticas de sistemas de informação em contextos institucionais, com a noção de contexto sendo a de construção social de *frameworks* de significado (...), sendo adequado para prover pesquisadores em sistemas de informação de ricos *insights* sobre aspectos humanos, sociais e organizacionais na aplicação e no desenvolvimento desses sistemas ” (p.177).

Já vai distante o tempo em que os antropólogos viajavam milhares de quilômetros em busca de sociedades “exóticas” ou “primitivas”; hoje, o *locus* de pesquisa mais estudado na área é o urbano, os grandes centros industriais e comerciais, em especial as tribos, culturas e “subculturas” que nelas vivem e convivem.

Segundo Caldeira (1988), os antropólogos, hoje em dia, “se preocupam com transformações, com história, com sincretismo e encontros, com práxis e comunicação, e principalmente com **relações de poder**” (p. 136).

### 3.1.2 Estudos etnográficos em Sistemas de Informação

A utilização do método etnográfico em trabalhos acadêmicos na área de Sistemas de Informação é muito mais presente na produção do exterior do que na

brasileira. Na análise bibliográfica empreendida por Hoppen e Meirelles (2005), de um total de 259 artigos publicados em periódicos classificados como Qualis A pela Capes e apresentados no Enanpad, foram encontrados apenas 11 artigos de cunho qualitativo que não se enquadravam como estudo de caso ou pesquisa-ação. Provavelmente, entre esses, alguma etnografia; portanto, irrelevante no universo pesquisado e, mais ainda, na produção científica nacional em Sistemas de Informação.

Fora do Brasil, o quadro é um pouco diferente: nos últimos anos, artigos que se utilizam de etnografia como método de pesquisa têm se tornado mais freqüentes na área (MYERS, 1999). Dentre a produção em Sistemas de Informação, ao menos dois estudos tornaram-se clássicos: o de Zuboff (1988) – abordado nesta tese, um dos primeiros a tratar do impacto de TI sob uma ótica qualitativa – e o de Orlikowski (1991), cujos resultados indicaram que “a Tecnologia da Informação reforça formas de organização estabelecidas e facilita uma intensificação e fusão de mecanismos de controle existentes” (p. 9).

Myers (1999) realiza uma discussão sobre as potenciais contribuições do uso da etnografia para a área de Sistemas de Informação, discute pontos positivos e negativos e apresenta algumas características do método. Ao conceitualizar etnografia, chama a atenção para três aspectos marcantes: o longo tempo empregado para a realização da pesquisa, a imersão do pesquisador no contexto em que convivem os pesquisados e o fato de permitir situar os fenômenos estudados em suas dimensões social e cultural.

Como benefícios do uso deste método, cita a sua profundidade, devido ao longo tempo de estada do pesquisador no campo, observando tanto “o que as pessoas estão fazendo quanto o que elas dizem que estão fazendo” (MYERS, 1999, p. 5), bem como a possibilidade que a etnografia tem de confrontar pressupostos estabelecidos – justamente pelo fato de permitir “ver o que normalmente não é visto”, por “estar lá”.

No lado das limitações, o autor coloca as dificuldades geradas pela necessidade do longo tempo em campo, a realização da pesquisa normalmente em apenas um *locus* e a impossibilidade de generalização inerente ao próprio método.



O fato de a etnografia estar ganhando espaço na área fora do Brasil é salutar devido à riqueza, diversidade e amplitude de resultados que estudos com diferentes suportes metodológicos podem proporcionar à disciplina como um todo.

Já a constatação de que estudos de cunho etnográfico são em números inexpressivos na produção em Sistemas de Informação no Brasil demonstra, por um lado, a predominância do paradigma funcionalista, mas, por outro, abre um campo enorme de possibilidades de outros tipos de pesquisa na área – para o qual esta tese pretende contribuir.

### 3.2 O local da pesquisa

O estudo etnográfico foi realizado em um órgão público ligado à administração de um estado brasileiro, o qual denominei Legis (nome fictício). Minha proposta inicial era fazer a pesquisa na empresa em que atuo profissionalmente. No entanto, dois fatores me levaram a rever esta disposição: primeiro, a distância geográfica em relação à Sede, que fica em outra unidade de federação, dificultaria bastante a minha convivência pelo tempo necessário para a aplicação do método etnográfico; segundo, a dificuldade de *estranhamento* que eu viria a ter quanto ao *locus* da pesquisa.

Para DaMatta (1987b) e Velho (2003), *estranhamento* corresponde ao esforço em “estranhar o familiar”, ou seja, é quando o pesquisador procura exercitar um distanciamento em relação ao contexto e à cultura que está sendo pesquisada. Mesmo que autores como Spradley (1980) sustentem que a observação participante chega ao nível mais alto de envolvimento quando o etnógrafo é um participante efetivo daquele contexto, considerarei que teria maior *estranhamento* e, com isso, maior qualidade no resultado do meu estudo caso optasse por realizar a pesquisa em outro ambiente de trabalho.

Então, a partir do meu círculo de relacionamentos, identifiquei dois conhecidos que atuavam em organizações que talvez viessem a permitir a realização de pesquisa sobre segurança da informação e vigilância eletrônica. Dos dois, aquele que atua na Legis obteve sucesso em intermediar os contatos com a

direção da instituição e, após negociações e encaminhamento de correspondência explicando o objetivo da tese e assegurando confidencialidade e sigilo sobre a identidade da instituição e de todos os entrevistados, foi autorizada a realização da pesquisa.

O escopo principal das atividades prestadas na Legis é de natureza jurídico-legal – por isso a escolha deste nome nada arbitrário. No total, trabalham ali quase mil pessoas, sendo 300 estagiários e mais de 600 servidores: mais de 200 são “advogados”, outros 200 funcionários técnico-administrativos e mais de 100 compostos por Cargos Comissionados e adidos, ou seja, funcionários não-concursados, que estão ali por indicação política (os primeiros) ou cedidos por outros órgãos ou oriundos de órgãos ou empresas extintas da Administração Direta ou Indireta do Estado (os segundos).

O termo “advogados” está sendo utilizado assim, entre parênteses, para abranger o segmento de servidores que atuam na atividade-fim do órgão. Optei por essa terminologia mais abrangente por dois motivos: primeiro, devido ao fato de que o uso do nome real do cargo permitiria a identificação imediata do local, ferindo o acordo de confidencialidade firmado junto à Direção da Instituição e praxe no método etnográfico, que elegi (ou que me elegeu) para a pesquisa de campo; segundo, porque o tipo de cultura dos servidores que ocupam esse cargo, na Legis, é tão característica dos bacharéis, ali ou em qualquer outro lugar, que o melhor termo para designá-los, na minha opinião, só poderia ser advogados – sem qualquer demérito ou preconceito contra essa profissão.

As atividades são distribuídas entre oito departamentos, que atuam de acordo com áreas (matérias) específicas, mais um setor de apoio administrativo – do qual faz parte o núcleo de informática – e outro que acompanha questões disciplinares – além de contar com unidades regionais descentralizadas, no interior do Estado, e uma representação em outra unidade da federação.

A direção da Legis é composta por um “diretor-geral” e três “diretores adjuntos”. Os demais departamentos e o setor de apoio são liderados por “gerentes” e “gerentes adjuntos”, que reproduzem a estrutura de comando hierárquico do nível estratégico-diretivo no nível tático e cujos cargos são exercidos exclusivamente por “advogados”. Os departamentos, por sua vez, podem conter equipes, que são

gerenciadas por “chefes”. As funções citadas aqui também estão entre parênteses porque, na estrutura do órgão, têm nomes diversos.

Cada um dos departamentos possui, respectivamente, uma estrutura de apoio administrativo e um conjunto de servidores que executam funções jurídicas de apoio (análise e elaboração de ofícios, pareceres etc.), todos dando suporte à atuação dos “advogados”, que conduzem os assuntos jurídicos e que são os responsáveis, em última instância, pelo andamento das causas.

### **3.3 Os informantes**

Como citado na introdução desta tese, a pesquisa foi realizada durante o segundo semestre de 2007 (de 24 de julho a 13 de dezembro de 2007, com informações complementares obtidas por e-mail de maio a julho de 2008). Eu ia todas os dias à Legis, normalmente no período da manhã. Fazia isso para que minha presença não interferisse no processo produtivo, uma vez que a maior concentração de trabalho acontecia à tarde.

No entanto, em alguns departamentos, acordava-se minha ida à tarde, em dias específicos ou por determinados períodos – durante uma semana, por exemplo. Em suma: minha presença era ajustada de acordo com a demanda ou com a solicitação das gerências.

A passagem de um departamento para outro era feita por intermédio das secretarias ou departamentos administrativos de cada um dos setores. Após alguns dias de convívio e, à medida que minha presença ia me tornando conhecido pelos entrevistados, aproximando-se o final da pesquisa em determinada área, conversava com o pessoal da secretaria e solicitava que fizesse contato com alguém do outro departamento. Assim, com a chegada negociada entre os próprios servidores da Legis, minha entrada na nova seção ocorria com naturalidade, por intermédio dos próprios informantes.

Na Antropologia, os “componentes da amostra” (ou pesquisados ou entrevistados ou sujeitos da pesquisa) são chamados de informantes. Os

informantes devem ser *nativos*<sup>17</sup>, ou seja, num contexto organizacional, aquelas pessoas que vivem, convivem, interagem e trabalham numa empresa. Caso algum dos informantes se torne mais disponível ou participativo, de forma não solicitada ou espontânea, fornecendo informações de extrema relevância, ele passa a ser denominado informante-chave.

Durante a realização da pesquisa, tive contato com 80 informantes. Seguem dados demográficos sobre eles:

- Sexo: 35 mulheres e 45 homens;
- Idade:
  - de 17 a 19 anos: 3 pessoas;
  - de 20 a 29 anos: 14 pessoas;
  - de 30 a 39 anos: 30 pessoas;
  - de 40 a 49 anos: 28 pessoas;
  - acima de 50 anos: 5 pessoas;
- Função/ cargo:
  - Estagiários: 3;
  - Servidor administrativo:
    - Concursado: 42
    - Adido: 4
    - Cargo comissionado: 8
  - “Advogados”:
    - Com cargo gerencial: 14
    - Sem cargo gerencial: 9
- Formação:

---

<sup>17</sup> A origem do termo remete aos primórdios da Antropologia, quando o costume era os pesquisadores viajarem para lugares “exóticos” (no sentido de distantes do continente europeu; daí o termo eurocentrismo) a fim de conviver com os nativos desses locais e ali realizarem seus trabalhos de campo. Exemplos clássicos são os trabalhos de Malinowski em “Argonautas do Pacífico Ocidental”, publicado originalmente em 1922, e de Evans-Pritchard em “Os Nuer”, de 1940.

- Primeiro grau: 1
- Segundo grau em andamento/ incompleto: 2
- Segundo grau completo: 9
- Superior em andamento/ incompleto: 12
- Superior completo: 50
- Pós-graduação: 6
- Experiência profissional:
  - Primeiro emprego: 2
  - Iniciativa privada: 29
  - Serviço público: 35
  - Iniciativa privada e no serviço público: 14

Em relação ao sexo, os informantes foram em números bem próximos. Quanto à idade, o predomínio foi de pessoas entre 30 e 39 anos (30) e, em seguida, daquelas situadas entre 40 e 49 anos (28). Sobre a função/ cargo exercido, o de maior freqüência foi servidores concursados (42), um pouco mais da metade.

Quanto à formação, a maior concentração ocorreu entre pessoas com superior completo (50) e, sobre a experiência profissional, a mais freqüente foi de pessoas que já haviam atuado no serviço público (35), mas seguido de perto por iniciativa privada (29).

Para preservar suas identidades, atender ao acordo de confidencialidade e sigilo firmado junto à Direção da Legis e por ética acadêmica, troquei o nome de todos eles na próxima seção, ao relatar situações de observação participante vividas por mim, e no próximo capítulo – no qual faço os relatos da pesquisa de campo.

Mesmo que a questão numérica não seja um elemento fundamental à prática etnográfica, fiz questão de tomar contato com trabalhadores de todos os departamentos. Não obtive sucesso apenas em um departamento, ao qual não tive acesso por questões de carga de trabalho e de reorganização interna. Nos demais, entrevistei sempre mais de uma pessoa, com o objetivo de não ter apenas uma visão sobre cada contexto.

Dessas 80 pessoas, três tornaram-se informantes-chave: Antônio, Bruna e Rodolfo. A abrangência de informações, o interesse e envolvimento com a pesquisa e a abertura que proporcionaram foram fundamentais para a amplitude dos relatos que obtive. O que nos leva ao próximo item: a coleta de dados.

### **3.4 A coleta de dados**

A prática etnográfica compreende a realização de entrevistas e de observação participante. A observação participante é um elemento fundamental ao estudo etnográfico, pois é a partir da imersão do pesquisador no ambiente pesquisado que são identificados os fatores culturais, o não dito, aqueles elementos que não costumam vir à tona quando do uso de outros métodos de pesquisa (MYERS, 1999).

Para uma observação participante ser eficaz, é necessária a estada no campo por um tempo normalmente muito maior do que aquele empregado em outros métodos de pesquisa, pois, segundo Cavedon (2003, p. 146), “requer que o pesquisador realize uma imersão no cotidiano de uma determinada cultura. Somente através desse processo é que o estudioso conseguirá compreender o universo socio-cultural, objeto da pesquisa”.

Clifford (1998) identifica nesse método a possibilidade de convívio de duas dimensões de análise dos acontecimentos no campo: o “interior”, “captando o sentido de ocorrências e gestos específicos”, e o “exterior”, “para situar esses significados em contextos mais amplos” (p. 33). A soma dessas duas dimensões, a interna e a externa, compõe um quadro geral do contexto pesquisado.

Cardoso (1986) sintetiza com propriedade a importância da observação participante para o método etnográfico, ao sustentar que

“a prática de pesquisa que procura esse tipo de contato precisa valorizar a observação tanto quanto a participação. Se a última é condição necessária para um contato onde afeto e razão se completam, a primeira fornece a medida das coisas” (p. 103).

Devido à proximidade naturalmente adquirida com o longo tempo passado em campo e às relações sociais estabelecidas com os pesquisados, o etnógrafo precisa estar atento a alguns pontos, como “controlar sua reação emocional em relação ao

que é observado e também desenvolver uma aguçada introspecção para compreender totalmente o processo de transformação que ele atravessa por estar constantemente presente no campo” (BASZANGER e DODIER, 2004, p. 14).

Talvez a mais simples e, ao mesmo tempo, mais completa definição de observação participante tenha sido proporcionada por Rock (2002), ao citar os diversos elementos aos quais o pesquisador deve atentar quando em campo, fazendo este tipo de coleta de dados.

Assim, segundo o autor, ao realizar a observação participante, o pesquisador acaba por

“se tornar o forasteiro que não compreende por completo o que está acontecendo (...), passando muito tempo no campo, vendo o que acontece, fazendo as coisas que as pessoas fazem, lendo o que elas lêem, comendo o que elas comem, fazendo anotações, gravando, pensando, aprendendo e ganhando confiança, até ser capaz, finalmente, de replicar alguns dos conhecimentos subjetivos do mundo que está sendo observado, mas tendo consciência, sempre, que aquela reprodução nunca vai ser totalmente “genuína”, pois é um artefato produzido por alguém que não era, afinal de contas, um completo *insider* com os objetivos e a compreensão de um *insider*” (p. 32).

Ciente da riqueza e da complexidade desta técnica, pensei em como fazer a observação participante tendo em vista que meu objeto de trabalho seria o computador. Mesmo com a imersão em campo inerente ao método por meio de convívio prolongado, meu papel como pesquisador estava sempre presente, em todos os momentos. Quando da minha chegada a cada um dos setores em que estive, sempre me apresentava como um pesquisador acadêmico e declinava os motivos e objetivos da minha presença ali, procedimento que repetia com cada um dos informantes, antes de começar cada entrevista, e ao passar os dias acompanhando e observando a realização das atividades.

Então, quando da minha entrada em campo, que aconteceu junto ao núcleo de informática, solicitei *login* e senha para poder acessar o sistema interno da Legis, pois julgava que, desta maneira, estaria mais inserido no contexto e com maior possibilidade de realizar uma observação participante adequada.

Após obtê-los, passei a ocupar uma mesa que estava vaga em função de licença de um funcionário daquele setor. À medida que passavam os dias, no

entanto, comecei a me dar conta de que essa forma de atuação me isolava das pessoas, ao invés de permitir uma maior participação e integração junto a elas.

Então, após um tempo de “imersão” junto à área de informática, conhecendo bem os sistemas, aplicativos e principais dificuldades e problemas relacionados ao uso dos mesmos para o fluxo de realização das atividades pelos servidores, mudei de estratégia: passei a participar do cotidiano das pessoas na Legis dando sugestões, repercutindo idéias e opiniões ou auxiliando na elaboração de algumas tarefas.

Uma das primeiras iniciativas desse tipo aconteceu quando ainda estava no núcleo de informática – e foi esse momento que me proporcionou o *insight* para fazer observação participante de maneira diversa à que vinha realizando até então.

Nessa época, estava sendo feita uma modificação na rede de dados da Legis que iria impactar o seu uso. A princípio, haveria ganho de velocidade de acesso em algumas unidades, mas também seria ativado o *proxy* (computador dedicado à função de bloquear ou liberar o acesso) para todas elas. Para divulgar esse fato aos servidores, o pessoal da informática se reuniu com a assessora de imprensa para fornecer informações para confecção de matéria a ser divulgada pela intranet, alguns dias após a implementação da mudança.

Participei dessa reunião também e, percebendo que a assessora tinha tido grande dificuldade de compreensão do teor da matéria, de seu escopo central, informei ao Otávio, um dos técnicos da área de informática, sobre minha formação em Jornalismo e propus: “quem sabe eu escrevo a matéria e submetemos a ela?” Otávio achou melhor aguardar a versão da matéria, agora que já tínhamos feito a reunião com a assessora. Lauro, responsável pela administração da rede, que também tinha participado, se aproximou de nós; então, coloquei a mesma possibilidade para ele. Sua resposta foi a mesma do primeiro, seguida do complemento: “mas não te preocupa, que agora tu tá dentro”.

No dia seguinte, entrei na rede, acessei minha pasta pessoal e encontrei lá, salvo, o rascunho da matéria criada pela assessora Valquíria. Fiz uma primeira leitura, que não foi muito positiva, pois achei o texto meio confuso. Comentei isso com o Júlio e com o Klaus – dois outros servidores do núcleo. Eles concordaram



comigo. Júlio demonstrou preocupação com o fato de a matéria destacar que a velocidade da rede das unidades iria aumentar. Klaus concordou com ele; assim, perguntei: “qual o destaque, então? A segurança?” Ele concordou e passou a debater a questão com o Otávio, enquanto me pus a reescrevê-la.

Após terminar a nova versão, passei-a para análise do Klaus. Ele leu, pediu para acrescentar um item e aprovou a matéria, falando: “acho que agora ficou bom”. Nesse instante, Lauro retornou do almoço. Disse a ele onde tinha salvo o arquivo e solicitei também avaliá-la. Ele disse: “então, tá. Amanhã, conversamos sobre como ficou”.

Dois dias depois, estava concluindo uma entrevista quando Lauro pediu para falar comigo. Era sobre a matéria. Ele e Klaus tinham três ajustes de redação, sobre data, velocidade de acesso e um outro. No mais, disse que ficou “tri boa” e comentou: “nada como algo escrito por um jornalista mesmo”. A seguir, perguntou se podiam alterar aqueles trechos e mandar para publicação. Aceitei de imediato, dizendo que não via problemas em alterá-la e que tinha achado muito bom eles terem gostado.

Após esta primeira experiência, a forma de participação mais constante era por meio de sugestões. Durante entrevista com o estagiário Júnior, ainda no núcleo de informática, ele afirmou que a segurança, na Legis, era frágil e que “os dados são vulneráveis”. Perguntei se não existia um aplicativo que registrasse o acionamento de portas USB quando pen drives são plugados nessas entradas. Ele pareceu surpreso com minha pergunta e disse: “bá, não sei. Mas isso seria uma boa”.

Noutra ocasião, acompanhava Bruna, chefe de secretaria de outro departamento, realizando seu serviço. Ela me mostrava como fazia algumas entradas de dados no sistema de controle de processos, que tem um módulo que funciona numa interface antiga, ainda não gráfica. Como essa interface é semelhante à que utilizo em um dos sistemas em meu próprio trabalho, demonstrei a ela como fazer para copiar e colar de lá (ela digitava a mesma informação diversas vezes).

Quando percebeu que a sistemática que expliquei funcionava, ficou muito feliz, mas um pouco envergonhada, e disse: “fiz sempre desse jeito durante sete anos...” Depois, disse que eu não poderia sair mais de lá.

Noutro momento, ela fazia o cadastramento do nome de um novo estagiário no sistema, solicitando diversos acessos para ele. Quando a senhora que trabalha na portaria viu o que ela estava fazendo, disse: “mas eu já fiz isso”. Perguntei a Bruna se o sistema não informava que a solicitação já havia sido feita. Sua resposta foi negativa. Então, eu disse achar que o sistema deveria identificar e “travar” essa possibilidade (de duplo registro da mesma pessoa/ nome), pois isso gerava retrabalho para eles – ao que ela concordou.

No dia seguinte, voltei àquele departamento. Bruna me recebeu e disse que havia tido uma “idéia de gerico”. Ela comentou ter pensado no procedimento de duplicidade de pedido de acesso aos estagiários e que tinha tido a idéia de que poderia ser modificado, passando a ser feito na própria posse dos mesmos – que acontece em um setor específico. Assim, após a posse, poderia-se apenas conceder algum outro acesso diferenciado, específico ao departamento no qual o estagiário passasse a atuar. Achei a idéia ótima e fiquei muito contente por ter surgido a partir da conversa que tivéramos no dia anterior.

Ao começar o campo em outro departamento, semanas depois, iniciei conversando com o gerente Nogueira, que discorreu sobre sua intenção de desenvolvimento de um sistema. Como sabia que outro órgão público tinha desenvolvido um sistema com o mesmo objetivo, sugeri a ele que convidasse representantes daquele órgão para compartilhar a experiência que haviam tido, o que evitaria que eles tivessem que “reinventar a roda”, não precisando começar do zero. Por sua expressão, percebi ter apreciado muito a idéia.

Também comentei com ele que poderia-se embasar a necessidade de criação do sistema como uma forma de mudar a cultura bacharelesca de uso de papel para tudo, além da questão ecológica, de responsabilidade ambiental envolvida nisso. Ele também gostou dessas propostas.

Em outro departamento, tive duas novas experiências desse tipo. A primeira foi junto ao gerente Evilásio que, durante a entrevista, comentou serem constantes as reclamações dos usuários sobre a forma de consulta à página do departamento na intranet. Com base nisso, foram implantadas melhorias no site.

Perguntei, então, se esses problemas tinham sido identificados de forma empírica ou se tinham sido realizadas pesquisas de satisfação do usuário, mais

sistematizadas, para saber dos pontos fortes e do que precisava ser melhorado. Ele disse que já tinham feito isso uma vez, mas que não era uma prática e que minha sugestão tinha sido excelente.

A segunda foi junto a Lucas, que fazia o suporte técnico da página desse departamento. Perguntei a ele se existia acompanhamento estatístico dos acessos aos links do site, que permitissem mensurar que serviços estavam sendo mais ou menos atualizados e, com base nessa informação, fazer ajustes (tirar um link do ar, melhorar a divulgação para incrementar o acesso ou colocar mais recursos de rede para serviços de tráfego intenso). Ele disse que não tinha pensado nisso, mas que era uma boa idéia.

As situações descritas acima procuram demonstrar minha forma particular de fazer observação participante naquele contexto. Ao consultar as anotações do diário de campo sobre a decisão de mudar minha prática, leio: “tenho pensado muito em observação participante como um executor, quando posso também atuar nessa linha com sugestões, dicas, troca de idéias. Não preciso executar, trabalhar fisicamente, mas **participar** com idéias”. Hoje, tendo decidido seguir este caminho, tenho convicção do acerto da minha decisão.

O método etnográfico implica, também, a consideração a momentos informais da pesquisa de campo, àqueles que transcendem as situações tradicionais de observação e entrevista. Durante os seis meses em campo, muitos foram os almoços e cafés compartilhados com as pessoas.

Estes momentos aconteciam assim: normalmente, fazia a pesquisa pela manhã. Com isso, concluía a última entrevista do período próximo ao meio-dia. Então, já saía com o próprio entrevistado para a refeição – ou, também, com algum dos informantes-chave. Nessas oportunidades, buscava uma maior aproximação, estreitar os laços de confiança, compartilhar impressões, de forma a me sentir mais inserido no contexto pesquisado.

Para as entrevistas, preparei duas espécies de “roteiros” de temas-guias (que reproduzo no anexo A): o primeiro direcionado ao conjunto geral de servidores e o segundo, específico para os representantes da direção da Legis. Quanto ao primeiro, quando entrevistava servidores investidos de cargos gerenciais, abordava

também a forma como tinha sido divulgada a instrução normativa na equipe gerenciada por eles.

Estas questões funcionavam como uma linha-mestra: não buscavam restringir o rol de assuntos, mas servir como temáticas-guia, que cresciam à medida que tomava mais contato com a realidade vivida.

A única entrevista realizada de forma diversa foi obtida junto à diretora-adjunta, pois, quando consegui sua anuência, residia em outro estado – e, assim, o meio acordado para viabilizá-la foi o e-mail. E foi por conta disso que tive de me utilizar de perguntas “fechadas” – procedimento pouco usual no método etnográfico, que costuma partir de entrevistas não estruturadas.

Tendo em vista a temática das questões, optei por não gravar as entrevistas, mesmo correndo o risco de perder nuances de palavras ou de frases. Com o tempo, fui desenvolvendo uma sistemática de abreviação de palavras recorrentes (como controle, informática etc., além de termos típicos do jargão jurídico ou de uso interno na Legis) que me permitiu ser o mais fiel possível no momento do registro das conversas.

Mesmo com o cuidado de fazer o registro apenas em papel, em cada início de entrevista pedia autorização para fazer as anotações. E, em diversas situações, ao perceber que o informante receava em conversar sobre determinado tópico ou, ao final das entrevistas, para abordar com maiores detalhes algum assunto delicado, deixava caneta e papel de lado, e continuava. Para não perder a essência da fala, imediatamente após encerrar e sair do ambiente, fazia os registros no diário de campo (sobre o qual detalho mais no item 3.5).

Como complemento à observação participante e às entrevistas, me utilizei, ainda, de fontes secundárias, de dois tipos: externas – informações disponíveis no *site* da organização e veiculadas na mídia – e internas – informações constantes da intranet da Legis, instruções normativas, projetos diversos etc. De forma geral, tive acesso amplo a quaisquer documentos que julguei necessário obter.

A utilização dessas fontes visou a complementar o quadro descoberto no interior da organização, visto que a análise de documentos “permite conhecer

melhor a história da organização, através da reconstituição de fatos passados, principalmente quando se trata do estudo de organizações formais” (ANDION e SERVA, 2006, p. 163).

Meredith *et. al.* (1989) afirmam que a análise documental viabiliza

“fazer comparações, perceber aparentes contradições, enxergar semelhanças, fazer referências, obter insights e em geral analisar uma situação a partir de uma perspectiva particular, freqüentemente num determinado período de tempo” (p. 312).

### **3.5 A escrita antropológica (em outras palavras, a análise dos dados)**

Na vertente etnográfica, os “dados” coletados no campo são registrados numa espécie de caderno ou caderneta chamado diário de campo. Nele, são transcritas não somente as entrevistas (como instrumento auxiliar à gravação das mesmas – o que não ocorreu, no meu caso), mas também as impressões e sensações do pesquisador quando da realização delas e, em especial, do que foi notado na convivência no campo quando da observação participante.

O meu diário de campo consistia de um caderno pautado, no qual fazia, à mão, o registro das entrevistas (em função de ter optado por não gravá-las), buscando abreviar as palavras para não perder a totalidade da fala dos informantes e das sensações que ia vivenciando no dia-a-dia na Legis. Ao retornar para casa, abria o arquivo produzido em editor de texto, seqüenciado em ordem de data, e fazia a transposição do que havia anotado, auxiliado pelas lembranças do que tinha passado no campo.

Todo esse procedimento era feito após cada dia passado na Legis para preservar o frescor do momento, manter a fidedignidade das anotações e não correr o risco de que detalhes, expressões e gestos me escapassem e deixassem de vir à tona na versão final do diário de campo.

Ao final desta tese, no anexo B, transcrevo diversos trechos do caderno produzido por mim, de forma a ilustrar o que foi colocado acima e permitir ao leitor

uma comparação entre a maneira como as transcrições foram feitas originalmente e como foram trazidas para o texto, em sua versão final.

Os trechos reproduzidos seguem a ordem cronológica, com o objetivo de mostrar o transcorrer dos fatos como eles foram acontecendo. Pela leitura de alguns comentários que faço, pode-se perceber, com a passagem do tempo, as categorias surgindo a partir dos relatos e se cristalizando, de forma nítida.

Ali, se poderá perceber que, em alguns momentos, a redação final ficou muito próxima da original enquanto, em outros, ficou bastante diferente. Poderá se notar, também, o quanto as sensações do pesquisador e suas percepções sobre o momento estão imbricados no diário, perpassando o texto, sem uma separação entre uma faceta pessoal e outra do pesquisador.

A análise dos dados corresponde, para Spradley (1980), a uma tradução do que foi observado no campo, na qual “são descobertos os significados de uma cultura e comunicados de forma a que pessoas com outra tradição cultural possam compreendê-los” (p. 161), ou que possam ser decodificados por pessoas que compartilham aquela mesma cultura.

Já Myers e Avison (2002) preferem falar em modos de análise, ao invés de análise dos dados, pois, em pesquisas qualitativas, “há diferentes abordagens para coletar, analisar e interpretar dados qualitativos” (p. 10), chamando atenção para a predominância da análise de texto (verbal ou escrita) como a primordial nessa linha.

No momento da escrita, “o registro textual do que é observado inclui as interpretações sucessivas do diário de campo, a organização, a associação e o corte dos dados, bem como a narração ou elaboração do texto final” (ANDION e SERVA, 2006, p. 163).

A redação de uma etnografia, a partir da “análise” dos dados, é bastante particular e diversa dos demais métodos de pesquisa. Normalmente, o texto tem um estilo mais literário e com narrador-personagem, ou seja, em primeira pessoa. É comum, num estudo etnográfico, que as impressões e a “voz” do autor estejam presentes, numa espécie de diálogo com as declarações, literais ou não, dos informados.

Segundo Cavedon (2003), “a etnografia, atualmente, é polifônica, isto é, os informantes têm voz no texto. Na verdade, o texto etnográfico coloca em evidência um diálogo que se estabelece entre o pesquisador, os pesquisados e a teoria” (p. 155). Para outros autores, esse estilo de narrativa se denomina autoria dispersa ou plural, aquela na qual “não é apenas o antropólogo quem fala” (JAIME JÚNIOR, 2003, p. 447).

Desta forma, procurei trazer ao texto desta tese tanto a narrativa em primeira pessoa quanto a “voz dos informantes”, como veremos a seguir.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo. Para sua elaboração, organizei as seções por temas, procurando guardar aderência aos tópicos tratados na revisão de literatura. Outra maneira seria, por exemplo, agrupar os resultados por atores organizacionais, mostrando as percepções de acordo com cada segmento hierárquico. Preferi a organização temática, no entanto, para demonstrar ao leitor como as “vozes” de cada segmento se afastam ou se aproximam, de acordo com cada assunto abordado – o que, numa leitura de cunho mais positivista, poderíamos chamar de categoria.

Esta opção fez com que, neste capítulo, eu não relacionasse os funcionários a suas equipes/ departamentos. Assim, quando não é citado o cargo junto ao nome da pessoa, trata-se de servidor do nível operacional; quando cito os gerentes, me refiro ao grupamento tático, de gerência média, que podem ser “advogados” ou não; e, quando faço alusão aos “advogados”, são os servidores que realizaram concurso para exercer a atividade-fim da organização e que, necessariamente, possuem formação de nível superior em Direito.

Outro aspecto para o qual cabe chamar a atenção é o fato de que não discorrerei detidamente sobre as instalações físicas da Legis. Se fizesse isto, estaria descumprindo o acordo de confidencialidade firmado com a instituição, na medida em que, pela simples descrição do prédio em que funciona o órgão, a sua identificação seria facilitada.

Tal fato não nos impede de tecer algumas observações sobre a sua área interna: os andares ocupados pela Legis possuem divisórias de madeira compensada cinza-claro, encimadas por vidros opacos, que impedem visão total do que ocorre dentro de cada setor – e dificultam a visão de dentro para fora também. Na entrada de cada um deles, existem recepcionistas, que prestam o primeiro atendimento, encaminhando a demanda internamente ou redirecionando-a para o departamento devido. Ao se adentrar os recintos, existem divisões internas, no mesmo padrão das divisórias citadas anteriormente, ocupadas pelas equipes que compõem cada setor, normalmente de acordo com o tema/ atividade prestada ali.



Cada servidor ou estagiário ocupa uma mesa independente, antiga, feita de madeira marrom escura. Para a execução das atividades, são disponibilizados computadores, de configurações (*hardware* e *software*) diversas. Para impressão dos documentos, existem impressoras ligadas em rede, distribuídas pelo ambiente.

A guarda de documentos (em sua maioria, processos judiciais) é feita em pastas, que são arquivadas em armários de aço cinza-escuro e em prateleiras abertas, metálicas, no mesmo tom daqueles. Com o aumento das demandas judiciais nos últimos anos (fato que se verifica nos órgãos públicos de todos os estados que conduzem questões relacionadas ao Direito), os espaços para arquivamento são abarrotados, transbordantes de papel envelhecido, começando a ocupar, em muitos departamentos, os corredores e espaços de circulação das pessoas.

De dentro para fora, as pessoas têm, na maior parte das vezes, uma bela vista da cidade, devido ao fato de não haverem paredes externas de cimento, mas sim feitas de vidro. Este é o ponto positivo: o negativo é a cor do mobiliário, seu tempo de uso (normalmente, longo) e as pilhas e pilhas de processos, o que dá um tom carregado, “pesado”, ao ambiente de trabalho.

Feita esta contextualização, cabem, ainda, algumas considerações sobre o estilo de escrita adotado por mim. No relato, optei por um meio-termo entre a minha “fala” e a dos entrevistados, num caminho mais “tradicional” do que os registros etnográficos atuais, nos quais a presença (percepções, sensações etc.) do autor se faz mais prevalente do que a dos informantes. Considero que as transformações pelas quais passei, ao longo da convivência diária de seis meses com as pessoas da Legis, são objeto de reflexões pessoais – e não aspecto central desta tese. Por isso, guardo-as para mim.

Em suma: a polifonia está presente neste texto. Mas, se a escrita parecer pouco “pós-moderna”, debite-a (ou credite-a, dependendo do ponto de vista) a mim e a minha preferência por autores como Malinowski, Geertz e Foote-Whyte, em termos de estilo de escrita etnográfica.

#### 4.1 O contato inicial

Ao iniciar a pesquisa de campo na Legis, sentia a necessidade de me situar em relação à infra-estrutura tecnológica existente, às condições de trabalho e aos dispositivos de monitoramento tecnológico utilizados internamente. Na minha percepção, precisava, primeiramente, entrar no mundo do pessoal da área de informática para, depois, conviver nos demais setores da organização com algum “conhecimento de causa”.

Assim, o primeiro dos seis meses em que estive em campo foi passado junto ao núcleo de informática. Além da busca natural de socialização junto ao grupo, minha primeira preocupação foi saber da existência de uma política formal de Segurança da Informação na Legis.

Fiquei sabendo, por intermédio deles, que não existia uma política propriamente dita, mas sim instrumentos que estabeleciam regras de utilização dos recursos de informática e de acesso a sistemas e à internet, formalizados por meio de instruções normativas – instrumentos típicos utilizados por órgãos públicos para fins como este.

Tive acesso a esses documentos, que, em essência, nada diferiam de outros desse tipo. O primeiro estabelecia a necessidade de sigilo de senhas, a diferenciação delas por níveis de acesso e a ativação por meio de formulário assinado por superior hierárquico. O segundo versava, basicamente, sobre proibições de acesso a *sites* não relacionados a trabalho e autorizava o pessoal da área de informática a monitorar e bloquear acesso a *sites* “inapropriados”.

O contato prévio com esses documentos foi muito importante, na medida em que apresentavam as regras a serem seguidas por todos na Legis. Sabedor do seu conteúdo, poderia questionar dos usuários, nos setores, se tinham conhecimento deles e a forma como haviam sido divulgados.

Mesmo sem uma política propriamente dita, ficara claro que as normas estabeleciam a possibilidade de controle de acesso pela área de informática. Assim, procurei saber deles como era operacionalizado este controle. Fiz essa pergunta a Lauro, responsável pela manutenção da rede da Legis, que me explicou que era feito por meio de registro de *logs*, ou seja, quando da digitação de um endereço pelo

usuário, um servidor *proxy* verifica, junto a uma lista de *sites* de acesso proibido, se ele consta dessa relação. Em caso positivo, o *proxy* bloqueia o acesso e retorna a informação ao usuário; em caso negativo, permite a navegação no *site* solicitado.

Este tipo de política é caracterizada como permissiva (ou seja, é permitido o acesso de forma geral, com restrição a apenas alguns sites) e não proibitiva (aquela que permite acesso a um conjunto de *sites* pré-definidos, proibindo o acesso a todos os demais).

Sobre este tópico, Lauro comentou:

“não distingo o tipo de acesso. Acho que, nessa questão, não deve haver distinção moral. Pra mim, se o cara está acessando um site pornô ou lendo um jornal on-line, dá no mesmo. O que importa é que, se ele está acessando a internet durante o expediente, ele não está trabalhando. Essa é a questão!”

Pedi a ele, então, que me mostrasse a interface e as funcionalidades do programa que faz o controle de *log* de acesso dos usuários. Ele abre o aplicativo SARG (Squid Analysis Report Generator), ou seja, Gerador de Relatórios de Análise de Squid (no original em inglês, significa lula; no mundo da informática, alude ao aplicativo do *proxy* que gera informações de *log*, em formato texto, mas sem organizar os dados. O SARG transforma os dados em uma interface de fácil consulta).

Ali, tem-se opção de pesquisa por usuário, por endereço ou MIME (tipo de arquivo baixado); geração de relatórios por setor, por usuário e por endereço; e funcionalidade de adicionar ou listar usuários, além de uma opção para encerrar a sessão. Clicando-se sobre o nome do usuário, tem-se um ranking de seu acesso à internet, com os itens: quantidade de tempo (total e por site); endereço dos *sites* visitados; tempo que se ficou conectado em cada um deles; e uma coluna de porcentagem, mostrando a quantidade do tempo total utilizado em cada *site*.

Após isso, solicitei que me mostrasse o SARG em ação. Ele concordou, entrou na rede como administrador, digitou alguns comandos e a tela exibiu o *acl* (Access List, ou seja, a listagem de *sites* proibidos e termos/ palavras contidas nos endereços que fazem com que os sites sejam bloqueados). Depois, demonstrou a seqüência de passos que o sistema faz para verificar a liberação ou restrição de um endereço que o usuário digitou em sua estação de trabalho.

Lauro, então, mostrou na prática o que estava acontecendo naquele exato momento. É impressionante: são centenas de acessos simultâneos que o Squid vai verificando e retornando ao usuário. Ele “congelou” a tela e vimos um usuário tentando acessar o Orkut e o retorno, em forma de comandos, que o sistema exibiu a ele – proibindo o acesso.

Naquele mesmo dia, ao chegar em casa, vasculhei mais algumas informações sobre o SARG na internet. Em <http://www.devin.com.br/eitch/sarg/>, encontrei o seguinte: “O SARG (Squid Analysis Report Generator) é uma ferramenta muito boa desenvolvida por um brasileiro que permite a você ver para "onde" seus usuários estão indo na Internet através da análise do arquivo de *log* "access.log" do famoso proxy Squid. O poder da ferramenta é incrível, [sic] ele pode dizer para você quais usuários acessaram quais sites, em que horas, quantos bytes foram baixados, quantas conexões foram feitas, relatórios de sites mais acessados, usuários que mais acessam, relatório de sites negados, falha de autenticação, entre outros. A gerência que você pode obter com isso é muito boa, principalmente para as empresas que querem economizar o uso da Internet”.

Em <http://sarg.sourceforge.net/pt-sarg.php>, tem-se o seguinte: “Sarg - Squid Analysis Report Generator é uma ferramenta que permite ver "onde" seu usuário está indo na Internet. Sarg provê muitas informações sobre as atividades dos usuários, tais como: tempos, bytes trafegados, sites acessados, etc... o que permite total e completa administração de seus recursos”.

Como o princípio da observação participante, inerente ao método etnográfico, era muito presente em meus objetivos de pesquisa, e a atividade exercida na Legis é primordialmente mediada pelo computador, obtive *login* e senha e ganhei estação de trabalho própria. Mas rapidamente percebi que uma posição estática ali ou nos setores que viria a percorrer não me faria participar, e sim me isolar no contexto de cada um dos locais.

Então, modifiquei minha forma de observação participante (que detalhei no capítulo anterior) e passei a acompanhar o trabalho de cada entrevistado, na informática e nos demais departamentos, à medida que fazia as entrevistas. Essa mobilidade foi me permitindo uma maior interação com as pessoas e um conhecimento mais sistêmico da Legis e de seus meandros, algo que não seria

possível caso ficasse executando tarefas rotineiras, isolado em minha estação de trabalho. E foi justamente esta opção que me fez tomar contato com outro aplicativo que, a princípio, não era utilizado para vigilância eletrônica.

Trocando idéias e acompanhando o trabalho de André, técnico da equipe de atendimento, sentado ao lado de sua mesa, vi, um dia, um ícone de um aplicativo diferente, desconhecido para mim. Apontei para a tela do seu computador e perguntei do que se tratava. Ele me explicou que aquele era o VNC (Virtual Network Computing), ou seja, Computação de Rede Virtual. Esse programa permite visualizar a área de trabalho de qualquer usuário conectado a uma rede, inclusive no momento em que ele está trabalhando. Por exemplo: se um funcionário está criando um documento no Word, é possível ver o que ele está digitando.

O VNC é utilizado na Legis para atendimentos *on-line*, em situações nas quais o usuário demonstra pouco domínio do computador ou quando não sabe explicar, ao pessoal do suporte, o que está ocorrendo. Quando isso acontece, um dos técnicos aciona o VNC e vai dando instruções ao usuário, pelo telefone, do que deve fazer. À medida que este segue os passos, o técnico tem condições de acompanhar o que acontece no computador-cliente. Para o pessoal da informática, é uma ferramenta bastante útil por não necessitar de deslocamento físico do analista.

Assim como em relação ao SARG, procurei informações sobre o VNC na internet. Em <http://baixaki.ig.com.br/download/Real-VNC.htm>, tem-se a seguinte descrição: “O Real VNC é um programa que faz a conexão de computadores da sua rede ou da Internet, compartilhando a área de trabalho entre eles. Quando conectado, o programa exibe a tela do outro computador em tempo real e você pode controlar a máquina remota como se estivesse na frente dela, assumindo o controle do *mouse* e teclado. Ele é um excelente programa para profissionais de informática e usuários domésticos. Pode ser aplicado para dar suporte na empresa, ajudar um amigo com dificuldade, conectando no computador do escritório da sua casa etc. O programa é dividido em dois módulos (cliente e servidor) que fazem a conexão entre os computadores. É possível instalar os dois ou apenas um dos módulos.”

Naquela conversa, perguntei ao André se o VNC não poderia ser utilizado para fins de vigilância. Ele disse que sim, mas que, ali, eles não utilizavam-no para tal. Pedi, então, que demonstrasse o funcionamento do VNC na prática. Ele

concordou, abriu o aplicativo, digitou o número de uma estação da rede e a senha. Abriu-se uma tela na qual visualizamos a área de trabalho do computador remoto. Em seguida, ele verificou se o Access estava instalado. Estava, mas parcialmente, impedindo seu pleno funcionamento. Reinstalou, então, todo o pacote Office e, depois, abriu o Access, que passou a funcionar perfeitamente.

Depois, ligou para um funcionário do departamento no qual estava localizada aquela estação e pediu para ele “entrar” na máquina que estávamos visualizando. Após alguns instantes, vimos, na tela, o servidor se logando: colocou seu *username*, digitou sua senha e entrou no sistema. Agora, víamos tudo o que ele fazia lá, fisicamente presente na estação de trabalho. Ele clicou sobre o ícone do Access, mas não soube iniciá-lo. André comentou: “olha, ele não sabe abrir”.

Então, movimentou o ponteiro de seu mouse até o ícone que faz essa ação. Passamos a ver dois ponteiros na tela. O servidor compreendeu a intenção de André, pois acompanhou o ponteiro do mouse dele e clicou onde estava parado. Assim, abriu o Access, testou-o rapidamente, viu que estava funcionando adequadamente e saiu do sistema. Fiquei boquiaberto, pensando no uso que pode ser dado a esse aplicativo.

André pareceu ler meus pensamentos e comentou: “tu tinha me perguntado se isso não pode ser usado para invadir a privacidade das pessoas. Pode, né? Teve uma vez que ficamos sabendo que uma estagiária olhava coisas indevidas no seu computador. O gerente da equipe dela pediu, entramos no VNC e demos um *print screen* da área de trabalho dela. Então, até pode, mas nós não fazemos isso aqui”.

O contato com esses dois aplicativos (o SARG e o VNC) tinha me proporcionado conhecer as ferramentas, os dispositivos tecnológicos utilizados para se fazer monitoramento eletrônico na Legis. O primeiro, de uso específico para esse fim; o segundo, mais sutil, menos declarado ou, talvez como o próprio André parecia achar, “não utilizado para isso ali”.

Agora, podia começar a conviver com as pessoas dos outros departamentos, pois tinha um conhecimento mínimo tanto dos sistemas informáticos quanto do dia-a-dia da instituição (estrutura hierárquica, procedimentos de trabalho etc.).

## 4.2 O poder baseado no conhecimento e na hierarquia

A atribuição institucional de monitorar, outorgada pela instrução normativa, me transmitia a sensação de que os técnicos da informática se julgavam deter um poder pessoal que eles não admitiam possuir. No entanto, isso transparecia no discurso deles, de tempos em tempos – assim como na fala de André.

Ainda na área de informática, ao conversar com o estagiário Pedro sobre controle de acesso e o *proxy*, definiu-o como um “servidor que bloqueia MSN, Orkut, mais essa coisa de gurizada” (Pedro tinha 17 anos, à época). Em casa, ele dizia utilizar, mas não ultimamente, por falta de tempo. E completou: “no trabalho não, porque tou na informática, tenho que dar o exemplo”.

Outro caso ilustra esse ponto. Em contato com a servidora Luiza, de um dos departamentos, ela relatou que “uma vez, deu pau no programa de controle de processos e alguém reclamou no nosso sistema de mensagens interno dizendo “Programa Fora do Ar”. A resposta da Informática foi que o “Sistema de Mensagens é de uso exclusivo do pessoal da Informática””.

O maior conhecimento sobre informática, o acesso diferenciado aos sistemas e à tecnologia de monitoramento e a incumbência institucional de utilizar essa tecnologia para monitorar os demais servidores, sejam do mesmo nível hierárquico, sejam os “advogados”, proporcionam poder aos técnicos da área de informática.

A questão de quem detém o conhecimento também detém o poder se manifesta na ótica de outros informantes. Ao entrevistar Gílson, conversávamos sobre as dificuldades em ter-se um sistema integrado de dados entre os diversos órgãos públicos do Estado, quando ele falou: “falta de uma base única é questão de poder. Um órgão não quer ceder os dados pro outro pra não perder poder”. A mesma impressão foi externalizada por Junqueira: “informação é poder. Isso está no Estado e sempre foi assim”.

Poder é assunto recorrente e que surge com espontaneidade em diversos momentos, não apenas como fruto de diferença de conhecimento técnico entre atores organizacionais, mas também como relação assimétrica decorrente da estrutura burocrático-hierárquica da Legis.

Assim como expressa pelos técnicos, vários servidores detectam essa assimetria. Iolanda é contundente: “existe uma preocupação muito grande aqui de o de cima controlar o de baixo. Aqui não tem discussões, nós só obedecemos ordens. É tudo muito imposto, normalmente eles [os “advogados”] debatem no mesmo nível hierárquico”.

Bruna faz uma interessante analogia para demonstrar essa situação: “os “advogados” dizem: minha senha é tal; vê pra mim aí. Sabe o xerox? Alguém te pede pra tirar um xerox e tu sabe que isso é um serviço menor. Acho que é assim que os “advogados” vêem essa questão”.

Os “advogados” exercem essa forma de poder por meio de sua posição na estrutura hierárquica organizacional, por meio dos relatórios de controle de acesso e, no dia-a-dia, em sua função gerencial, por meio da observação direta no ambiente de trabalho.

O chefe Osvaldo tem por hábito controlar o acesso à internet visualmente, pela disposição dos computadores no mobiliário da equipe que coordena. Isto faz com que, ali, o acesso a *sítes* “inapropriados” “não chegue a ser um problema porque nossos computadores são expostos. Isso cria um certo constrangimento”. E aponta para o espaço a nossa frente, onde estão as mesas com as estações de trabalho. Efetivamente, a visibilidade é máxima: apenas um ou dois terminais estão virados para o outro lado da sala, fora de seu campo de visão.

Assim, o poder baseado no conhecimento técnico é suplantado pelo poder hierárquico, típico daquela instituição – e de tantas e tantas outras aqui, no Brasil, ou ao redor do mundo. Isso faz com que haja animosidade contra os “advogados”. Otávio é um dos técnicos que mais verbaliza essa assimetria indesejada.

No dia em que o entrevistei e acompanhei suas atividades, ele comentou, logo de início: “a gente não decide nada, tudo tem que passar por cima”. Em seguida, discorreu sobre fato ocorrido quando de tentativa de instalação de *softwares* livres na Legis:

“uma vez, queríamos implantar BrOffice, aplicativos de *software* livre, essas coisas. Isso esbarrou em “advogados” que dizem que não querem perder tempo para aprender a usar novos programas, querem o Word mesmo. E que o tempo deles é para ganhar ações [jurídicas], não para aprender novos programas”.



Mesmo quanto ao controle de acesso, o poder dos “advogados” se impõe. Otávio comenta que “no início, a proposta era permitir acesso apenas a páginas relacionadas a trabalho. Mas, então, o pessoal (os “advogados”) começou a reclamar e tivemos de liberar”.

Os “advogados” detêm, sem dúvida, um poder maior em toda a organização, mesmo que não explicitem isso em suas falas. No entanto, por também estarem sujeitos à vigilância mediada pela Tecnologia da Informação e por não deterem o conhecimento técnico que os primeiros detêm, respeitam os técnicos da informática.

Tratando sobre a questão da vigilância eletrônica com o gerente Alberto, ele declarou, em tom de preocupação: “a Informática faz uma varredura de todos os computadores (...), nos monitora”. O termo foi repetido por ele próprio, quando questionei sobre o uso do VNC: “a própria Informática movimentava o computador [referência ao ponteiro do mouse], monitora”.

A gerente adjunta Marcela compartilha o temor de Alberto. Para ela, “a gente tinha que ter uma pasta onde ninguém mexesse”. A existência do monitoramento é divulgada, no departamento liderado pela gerente Susana, da seguinte forma: “eu faço uma reunião informando que a informática pode ver tudo o que tem no computador de vocês”.

#### **4.3 O poder entre os pares, a necessidade e o temor ao controle e o autocontrole**

Contudo, o controle não ocorre apenas “de cima para baixo”, não é exercido apenas a partir do nível gerencial. Os servidores técnico-administrativos concordam com a necessidade do controle de acesso. Em suas falas, justificam esta necessidade pelo abuso “cometido” pelos colegas e pelos estagiários.

Junqueira afirma que “o problema [de acesso a *sites* proibidos] é o abuso e a falta de controle. Existem pessoas que abusam”. Célia diz que “o pessoal abusa mesmo; daí, tá certo [haver esse controle]”. Mário considera “necessário porque tem gente que abusa”. Olinda sustenta que “deve haver liberdade com responsabilidade. Havendo abuso, acho correto haver esse controle”. Adélia comenta que, “quando o

estagiário chega [toma posse no setor], falo tudo o que tou te falando aqui; tenho essa primeira conversa. Antes, era liberado o msn, mas, por as pessoas não saberem usar, bloqueou-se”.

Os servidores procuram coibir o abuso dos pares e dos estagiários pelo exercício da vigilância, mesmo que não tenham a atribuição institucional para isso. Iolanda afirma que, em sua equipe, há pouco desvio no acesso a *sites* porque “nós estamos o tempo inteiro por perto”, mas, quando ocorre, o motivo é porque “não tem supervisão”. Diva comenta que elas controlam o que os estagiários estão acessando “porque os computadores são virados pra cá. É só espichar a cabeça e eu vejo o que estão acessando. Isso inibe o uso deles”.

Rodolfo é um “usuário avançado”: detém conhecimentos profundos em informática e presta atendimento aos colegas, resolvendo, na própria equipe, os problemas que ocorrem com os computadores e as impressoras. Quando não consegue, é só aí que os colegas acionam a área técnica para abrir ordem de serviço.

Ele diz que “às vezes, vou arrumar um micro. Daí, aproveito pra dar uma olhada no que tão navegando”, mas que não passa as informações obtidas para a gerência.

As demonstrações de consternação sobre o controle são recorrentes, mas sua necessidade é justificada por eles. Márcio considera “necessária essa política, pois é a maneira mais simples e fácil de controlar”. Antônio acha “o controle adequado porque alguns *sites* tiram teu foco do trabalho, como o Messenger e o Orkut”. Rogério diz que “infelizmente é necessário esse controle. Mas se eles [o pessoal da informática] apertarem mais o cerco, não dá. Aí já é demais, é exagero”.

O exagero no “cerco” é comentado também por Dutra, chefe de equipe: “acho necessário, mas não radical como consta ali. Por ali, não dá pra acessar nada. Então, tem que flexibilizar”. Diversos servidores fazem sugestões de alternativas à forma atual de controle. Hugo diz que “em vez de resolver pontualmente, eles [o pessoal da informática] bloqueiam todo mundo. Poderia ter um bloqueio pontual, por tipo de acesso. Não sou um especialista em informática, mas sei que no XP dá pra fazer esse tipo de coisa”.

Lúcio também considera o controle necessário, mas, “em vez de sair bloqueando tudo, deve haver uma consulta prévia aos usuários para saber, em cada unidade, que *sítes* são utilizados, que são necessários que se tenha acesso”. Mário acha que “o controle podia ser pela distribuição da quantidade de serviço”. Edvan considera que “o acesso deveria ser liberado conforme a pessoa [sic] precisa pra trabalhar”.

Já Rodolfo tem propostas bastante restritivas. Em sua opinião, “eu recomendo só liberar aqueles sites tipo .gov.br ou .gov.rs.br, que são de trabalho mesmo. O resto, bloqueava tudo”. E completa: “o nosso sistema de e-mail corporativo tem uma cota baixa, mas todo mundo usa pra outras coisas, tipo aqueles arquivos de PowerPoint. Falar em conscientização é difícil. Então, eu acho que o pessoal da informática podia bloquear anexo de ppt”.

Para alguns deles, o controle é feito por tratar-se de uma prática comum, recorrente em todas as organizações; assim, esta necessidade é algo inescapável. Núbia, por exemplo, diz que “não acessa *sítes* externos porque “nem dá tempo de olhar. Também nunca me preocupei com isso, mas sei que todas as empresas fazem isso”. Antônio trabalhou na iniciativa privada antes de fazer concurso para a Legis; então, diz que “já vi em empresas coisas piores”.

A inexorabilidade do controle é reforçada no discurso de Valquíria, que diz haver essa política porque “as pessoas não têm o bom senso. É a velha história da multa: não precisaria existir, mas como todo mundo descumpre...”

Duas servidoras externaram posicionamentos diferenciados em relação ao que ouvi de todos os outros informantes. Dora diz acessar apenas o *site* do banco onde tem conta, mas que faz isso em benefício da instituição, de forma a não precisar interromper seu trabalho e gastar tempo com deslocamento físico:

“procuro não utilizar para uso pessoal e tento conscientizar as pessoas sobre isso. Mas uso para ver minha conta. Acho melhor porque evita o tempo que eu levaria para ir lá no outro prédio sacar. Acaba gerando economia. Mas outras coisas pessoais têm que ser fora daqui”.

Jaqueline comenta como o uso da internet pode servir de instrumento de recompensa para o “bom comportamento”:

“sei que alguns estagiários entram no msn. Aqueles estagiários que produzem, trabalham direitinho, a gente deixa fazer uma pesquisa, acessar um pouco a internet no final do expediente. Mas os que não trabalham, eu não perdôo: chamo a informática e corto o estagiário”.

Os exemplos de Dora e de Jaqueline foram pontuais, localizados. O sentimento que perpassa a maior parte das impressões dos informantes, como vimos acima, é de que abusos existem e, existindo, devem ser coibidos. Se ocorrem, é por falta de supervisão, que, não sendo exercida por quem detém a incumbência institucionalmente, é feita por eles mesmos. E, se o monitoramento existe ali, é por conta justamente do abuso – e porque, afinal de contas, toda empresa faz isso, hoje.

Cientes do controle exercido, os informantes, no entanto, o temem. Valquíria expressa esse sentimento dizendo: “não me sinto segura para acessar daqui”. Célia afirma se sentir “intimidada”; assim, em suas palavras, “eu entro muito rápido num *site* e me culpando”.

Em outros departamentos, a realidade é semelhante. A servidora Jaqueline diz que “a possibilidade de ser gerado o relatório gera constrangimento; eu deixei de ver coisas que eu via antes”. Márcio sugere: “ao invés de vigiar, estabelece uma regra, de uma forma ou de outra”. E completa: “assim, eles mesmos [os usuários] se policiam”.

Nesta declaração, está implícita a idéia do autocontrole: por saber que seu nome pode constar de um relatório capaz de gerar admoestação, punição, conseqüências negativas para ela, Jaqueline “deixa de ver coisas que via antes”. Camila segue a mesma linha: sua restrição pessoal é a *sites* em que tenha de digitar senhas: “eu não tenho coragem de usar senha (...), [pois] eles [a área de informática] podem visualizar meu monitor”.

As normas induzem ao comportamento desejado. Antônio faz restrições: “*sites* particulares eu vejo em casa; não dá pra misturar as coisas”. Ao não “misturar as coisas”, ele faz o controle ditado pela instrução.

O autocontrole também é exercido quanto ao uso do atendimento remoto via VNC. A sensação de estar sendo vigiado faz com que se utilize o serviço, mas numa relação marcada pelo receio, que grassa entre servidores e “advogados”. A gerente Rúbia diz que utiliza habitualmente o atendimento remoto, mas externa a preocupação com o comentário: “pois é, ainda mais que a gente utiliza o computador pessoal, que trazemos de casa. A gente pensa sobre isso, mas acaba confiando”. Estevão corrobora, na mesma linha: “eu acredito nas pessoas. Procuro confiar, desconfiando. Mas não tenho saída além de confiar”.

#### 4.4 Instrumentos de vigilância

Como vimos anteriormente, uma das formas de exercício do poder na Legis é do tipo hierárquico. Um dos meios para este fim são os relatórios de acesso à internet, instrumentos de vigilância que são gerados pelo pessoal da informática a partir de solicitações feitas pelos gerentes, pontualmente – como no caso citado anteriormente, no qual a estagiária acessava com frequência *sites* “indevidos” – ou periodicamente. Não há uma regra para a emissão deles: isso depende, na maior parte das vezes, da vontade e da intenção dos gerentes. Ao mesmo tempo, a forma como é divulgado por eles junto às equipes que coordenam também não segue uma sistemática própria.

Susana, por exemplo, quando esteve à frente de uma das unidades da Legis no interior do Estado, ao perceber que “a coisa (uso indiscriminado da internet para fins pessoais) era sistemática, sem parcimônia”, imprimiu a instrução e solicitou a todo mundo que a assinasse, para tomarem ciência do seu teor.

A gerente adjunta Marcela demonstra uma forma de utilização dos relatórios:

“a gente pediu uma lista para a informática e um dos problemas era o acesso. Tinha alguns recorrentes que a gente via. Daí, chamava pra conversar e a produção deles dobrava em pouco tempo. Além da conversa, tiramos uns pontos da avaliação e, depois, passamos os casos mais graves pra Administração”.

E continua: “na verdade, [o controle] é imprescindível. As pessoas não fazem bom uso. Mas têm algumas pessoas que, quando chamamos pra conversar, perguntam: ‘você não acha que tá se metendo muito na vida da gente?’ Tu acaba tendo que se meter”.

O gerente Sérgio afirma que “eu utilizo em termos secundários”. Ilustra isso dizendo que, uma vez, havia um servidor que não estava produzindo o esperado. Então, chamou-o para conversar e mostrou o relatório para ele, dizendo que estava navegando demais, o que diminuía sua produtividade.

Ao mesmo tempo, Sérgio defende uma certa flexibilidade nos parâmetros da instrução normativa: “não acho que a gente tenha que ter uma rigidez absoluta; se o servidor produz, por que não olhar o e-mail? Defendo a liberdade com

responsabilidade; exemplo e controle”. E completa: “se querem usar a internet, usem; eu também gosto de usar. Mas usem com moderação”.

Além do controle, função inerente ao sistema de vigilância eletrônica, os relatórios visam, na ótica dos gerentes, a estimular a produtividade e “dar exemplo”. Se o controle existe, é porque há desvios de conduta, é porque a normalização é necessária.

Os subordinados sabem, como diz Márcio, que “a Informática tem um sistema de *proxy* que bloqueia, vigia”, mas as informações sobre o que pode ser acessado ou não e, em especial, sobre as conseqüências do uso “indevido”, geram um clima de suspeição, de preocupação, de intranqüilidade.

Nas palavras de Juliana, “os colegas comentam, mas não teve uma comunicação dizendo quais *sites* podemos ou não podemos acessar”. E “para evitar constrangimento, a gente deveria saber o que pode ou não pode acessar. A gente às vezes acessa o que não pode por desconhecimento”. Olívia diz que

“não sabemos o que é proibido, depende do gerente, depende da informática. A gente não sabe o que é proibido. Aqui, ficamos sabendo pela gerente anterior, que avisou a todos os chefes de equipe. Teve um estagiário que acessava sites duvidosos (dá um sorriso). Daí, foi chamado para conversar e foi demitido”.

A falta de informações dá a tônica do discurso também na fala de Natália: “ninguém me falou, mas imagino, porque todas as empresas hoje têm isso”. Ela descobre o que é permitido acessar pelo método de tentativa e erro, pois, “às vezes, tu vai entrar e dá aquelas mensagens, tipo usuário não autorizado”.

Os sentimentos de insegurança e intranqüilidade também são manifestos quando o objeto é o VNC, como no depoimento de Nílton:

“geralmente, eles [o pessoal da informática] sabem o que estou fazendo aqui. De vez em quando, estamos usando o computador e o [ponteiro do] mouse se mexe. (...) É ruim saber que eles têm total acesso a tua máquina”.

A sensação de estar sendo vigiado, de visibilidade máxima a partir da utilização do próprio instrumento de trabalho (o PC), provoca reações de descontentamento como a de Dulce. Seu relato: “acho horrível, uma invasão de privacidade. Teve uma vez que eu tava olhando a tela e de repente a flechinha [o ponteiro do mouse] se mexeu. Eu tava analisando um processo sigiloso; o “advogado” Antônio viu e disse “desliga, desliga” [o computador]”

Depois, ela discorre sobre uma situação que contradiz o que André, da informática, tinha afirmado sobre a isenção no uso do VNC:

“tinha um cara que trabalhava na Direção, ele era CC. Mas ele fazia muito serviço particular durante o expediente. Daí, a informática entrou ali [no seu computador, em seus arquivos] e não sei como... (faz um gesto com a mão, em círculo e para a frente, indicando movimento de alguém entrando em algo ou algum lugar) Mas ele acabou sendo demitido. E eu sei que ele trabalhava tri bem”.

Rodolfo também já teve ciência de uso com fins de vigilância do VNC: “eu sei que já pediram pro pessoal da informática olhar pelo VNC o que um cara tava acessando. Eles fizeram isso, mas não deu em nada”.

Juliana utiliza eventualmente o atendimento remoto, mas se preocupa com o sigilo de seus dados, pois “se o pessoal da informática pode acessar (o computador dela), outros também com conhecimento podem”.

#### **4.5 Os mecanismos de resistência**

Existe um grupo que afirma não ter preocupação quanto à existência de vigilância eletrônica, demonstrando descaso em relação ao tema. Eulália, por exemplo, comenta que “para mim, não há problema; nem lembro que a informática tem acesso”. E completa, em tom de resignação: “a internet hoje é privacidade zero”. Célia, que antes se dizia intimidada ao acessar a internet com fins pessoais, demonstra outra postura ao comentar sobre o VNC: “se quiserem olhar, que olhem; não tou nem aí”.

Não estar “nem aí” é uma reação defensiva, é uma forma de dizer que está a par das “regras do jogo”, mas que essas regras não a atingem. Esta forma de cinismo se alinha a diversas outras práticas de resistência que foram observadas na Legis, em todo o período da pesquisa de campo.

A resistência que se observa no contexto da Legis não é explícita, evidente, grandiloqüente ou estruturada. Não é social ou fruto de articulação entre os trabalhadores. Como já vimos, o controle é algo aceito pelos servidores; assim, a resistência não é “dita”, propalada, divulgada ou mesmo consciente.

Existe, ali, uma forma mais tradicional dela, no sentido de resistência à mudança, de adaptação dos funcionários mais antigos ou dos “advogados” ao uso dos sistemas informáticos. Estes últimos, em particular, herdeiros da “tradição do papel”, *resistem* ao uso dos computadores porque, como ouvi uma vez, “eu só acredito se estiver no papel”.

Assim, são recorrentes as alusões à resistência à mudança na fala dos informantes. Um exemplo é o de Volnei, que, ao chegar à Legis na capital, implantou uma série de planilhas informatizadas que agilizavam o processo de registro de informações de ações judiciais, o que fez com a produtividade se acelerasse sobremaneira em sua nova equipe. Sobre este início, ele afirma que, “quando cheguei aqui, o pessoal me odiava; eu me queimava”. E completa: “todo mundo é cobrado por serviço que não é feito, mas todo mundo resiste quando há mudança”.

Diversos “advogados” falam das dificuldades de uma maior disseminação do uso da Tecnologia da Informação por seus pares no âmbito da Legis. Marília diz que “há resistência, por uma questão cultural. O “advogado” considera isso um serviço menor, que tem que descer do pedestal pra fazer isso”. Carolina afirma que “eles [a direção da Legis] estão tentando, criar uma política de TI, mas há uma resistência [por parte dos “advogados”]”.

O gerente Sérgio é incisivo: “há resistência a um controle informatizado; não sei se é uma questão de cultura ou dificuldade de trabalhar em equipe (...) tem colegas que não têm acesso à rede, aos sistemas e nem querem ter”. Ao mesmo tempo, a gerente Marcela assevera a irreversibilidade desse processo: “as pessoas vão resistir bravamente até o último minuto, até perceberem que não adianta resistir à mudança”.

Apesar de existir esta forma de resistência, a mais freqüente é aquela que, assim como o controle, também é mediada pelo computador. Uma estratégia funciona como modo de diminuição da intensidade de trabalho. É Luiza quem a identifica, ao falar sobre como evitar o uso de e-mail para registro de informações, deixando o andamento das atividades na forma verbal: “a gente não usa muito o e-mail porque assim dá pra enrolar. Porque sempre tem uma coisinha [trabalho], sempre tem muita coisa pra fazer e, enquanto não estiver registrado, a gente vai enrolando”.



Deixar abertos aplicativos ou sistemas utilizados para trabalho enquanto está-se realizando outras atividades (ou fazendo nada) também é uma linha de fuga que pode ser adotada. Mário comenta que, certa vez, as gerentes da sua equipe

“começaram a chamar as pessoas para conversar na sala delas, mas eu nunca fui chamado. Uma vez, disseram que tinha gente que passava a tarde inteira no Terra. Aí, eu disse pra elas que isso não significava que o cara tinha ficado só no site. Eu posso ficar com o programa de controle de processos o dia inteiro aberto e não estar fazendo nada. Tem que diferenciar isso”.

Utilizar a internet para outros fins que não os de trabalho também pode significar momentos de desconpressão, de desaceleração do ritmo das atividades. Hugo, por exemplo, considera necessário acessar alguns *sites* não relacionados a trabalho “para relaxar entre um processo e outro. Às vezes, tu tá no meio de um processo complicado. Daí, dá uma parada, olha umas coisas e volta ao trabalho”.

Antônio faz uma analogia interessante para se referir à maximização/minimização de janelas de trabalho quando se está sob a supervisão do gerente: “é que nem o pardal: quando o cara chega perto, desacelera; depois que passa, acelera de novo”. Essa afirmação se deve ao fato de que o SARG computa o tempo de acesso mesmo que a janela do *browser* esteja minimizada. Para ele, isso não atrapalha o trabalho, pois “o cara pode maximizar depois e atualizar; não significa que ele ficou o tempo todo olhando o *site*”.

As deleções de arquivos de áudio e música salvos na rede da Legis, realizadas periodicamente pela área de informática, também são contornadas por estratégias de resistência. Rodolfo afirma que “a informática tem orientação de deletar tudo o que for particular e estiver na rede. Daí, eu digo pro pessoal salvar na própria máquina. Se tiver besteirinha, salva na máquina”.

O atendimento remoto via VNC e a possibilidade de intrusão que ele viabiliza também apresentam formas de escape. Uma delas é física. Ondina ilustra este ponto com a fala: “pois é, me preocupa porque tou numa área sigilosa e eu sei que a informática pode ver tudo; então, eu tiro o cabo azul [de rede]”. Outra, é lógica, digital, baseada no conhecimento do usuário.

No mesmo dia em que pedi a André que demonstrasse o uso do VNC, ele me contou que existem usuários que sabem da possibilidade de visualização da tela do PC por meio desse programa. Então, eles entram no aplicativo, em Settings (Configurações), e alteram a senha. Isso faz com que a área de informática não

consiga acessar a estação desse usuário com o VNC. Nesses casos, diz André, “a gente entra com esse aplicativo (aponta para seu computador, para o ícone do visualizador de área de trabalho, aplicativo que vem junto com o Windows XP) e “derruba” o usuário”.

Ele explica que esse programa do XP funciona como o VNC, com a diferença de que, com este, a sessão do usuário é mantida, enquanto, com o visualizador do XP, é possível apenas uma sessão – o que faz com que o usuário seja “derrubado”.

Enquanto estávamos na sessão de VNC, percebi que o ícone desse aplicativo, quando em uso, aparece na bandeja do sistema (parte da barra de tarefas do Windows, normalmente localizada na extremidade à direita desta). Essa é a “deixa” para que o usuário perceba o que está acontecendo (ou seja, que sua tela está sendo monitorada) e, aquele com maior conhecimento de informática, troque a senha.

Um dos aplicativos que mais oneram a rede corporativa da Legis é o comunicador instantâneo Messenger, da Microsoft. Junto a este, o *site* de relacionamento Orkut também gera muito tráfego. Além disso, ambos fazem com que haja um grande tempo consumido em consultas, conversas e troca de mensagens. No lado organizacional, são malvistas justamente por “tirarem o foco do serviço”. No lado pessoal, são ferramentas apropriadas para a interação constante, a partir de qualquer lugar e a qualquer hora.

Assim, tanto a instalação e uso do MSN quanto o acesso ao Orkut são proibidos terminantemente na Legis. No entanto, diversas pessoas utilizam esses sistemas por meio de *sites*-espelho, que permitem o acesso ao site do segundo e a utilização de *softwares*-clone de comunicadores, capazes de se interligar à versão oficial do primeiro.

Ao tomar conhecimento dessa possibilidade, procurava prospectar, a cada entrevista, se o informante sabia disso e se utilizava-se desse artifício. Nenhum deles disse utilizar, mas vários disseram saber da existência. Eulália afirmou ter conhecimento de que “existem *sites* que desviam”. Volnei disse que “não adianta nada” controlar o acesso, pois “conhece um monte de servidores que sabem como usar uma *bridge* (espécie de *sites*-espelho)”. Segundo Cleusa, “o pessoal entrava

muito no MSN. Aliás, eu não entendo como até hoje tem umas pessoas que conseguem acessar o MSN”.

Esta forma alternativa de uso do Messenger e de acesso ao Orkut é denominada, por muitos, como burla. O termo está presente na fala de Célia: “eles conseguem burlar e entrar no Messenger. Isso me incomodava e eu acho que tá certo. Olha, a Informática tá de olho e eles não tão nem aí”. O gerente Osvaldo faz uma alusão histórica ao controle: tudo começou quando “eles (a informática) começaram a bloquear alguns sites; aqui bloquearam o Messenger, sites pornô, Big Brother [Brasil] e alguns mais acessados; mas alguns estagiários sabem burlar”.

Antônio relata: “tem gente que burla esse controle, principalmente os estagiários”. Ele diz que pergunta a essas pessoas “que que tu usa aí pra conseguir fazer esses acessos?”. E completa: “eu já vi de tudo. Numa empresa em que trabalhei antes, vi até um cara que colocava um peso em duas teclas porque o sistema que ele usava contava a produtividade pela quantidade de toques. Tudo tem um jeito de burlar”.

Foi por intermédio de Antônio que tive a mais viva oportunidade de ver esse mecanismo de burla em funcionamento. Perguntei a ele se, no departamento em que atua, conhecia alguém que pudesse demonstrar para mim a forma de acesso ao Orkut por *sites*-espelho. Ele disse que sim e que iria tentar agendar uma entrevista.

No dia seguinte, liguei para perguntar se tinha conseguido esse contato. Pelo telefone, ouvi um sorriso; em seguida, ele disse: “ela arrepiou, ficou com medo; não quer falar”. Eu disse: “tudo bem, sem problema”, mas fiquei um pouco decepcionado. Infelizmente, durante todo o meu tempo em campo, não consegui acompanhar nenhum momento em que esta forma de resistência tenha sido posta em prática – nem as alterações de configuração do VNC, citadas anteriormente.

Evitar demonstrar esse procedimento é algo natural, pois, quem se utiliza desses artifícios para fazer algo que é contra a instrução vigente, sabe que está sujeito a sanções. A burla é conhecida, mas não explicitada, pois, como mecanismo de resistência, funciona como linha de fuga. Torná-la evidente, clara, permitiria ao outro, mesmo que uma pessoa “de fora”, como eu, tomar conhecimento e agir contra. A resistência é compartilhada com os pares, com os colegas, com aqueles

que também se encontram no mesmo contexto e que, potencialmente, poderão vir a utilizar-se daquele mesmo mecanismo para “escapar”, “fugir”.

Uma última forma de resistência foi compartilhada por um gerente de unidade regional. Sua tática é o confronto; é, mesmo sabendo da existência da norma, rejeitá-la. Perguntado sobre a política de controle de acesso, Diogo disse: “ela não deve ser respeitada. Eu acho que o MSN é um meio de comunicação e liberei o uso aqui, contanto que não atrapalhe a produtividade. Se isso acontecer, eu corto tudo. Eu cobro desempenho, mas nunca vou cobrar a roupa de quem vem aqui”.

Resistência aberta, como a declarada por Diogo, não encontrei mais na Legis, provavelmente por expor o sujeito, por representar autonomia em relação ao instituído, ainda mais quando advinda de alguém que detém o poder hierárquico.

Ciente disso, procurei saber da direção, por fim, se “houve reclamações ou resistências por parte dos servidores, quando da implantação da sistemática de controle de acesso e da divulgação via memorandos, ou se houve aceitação plena por parte de todos”.

O retorno que obtive foi: “Em resposta cumpre esclarecer que foram deduzidas considerações sobre a necessidade de maior liberdade em nome do desenvolvimento do trabalho; todavia, as nossas ações demonstraram que, em verdade, o rendimento qualitativo e quantitativo cresceu com as restrições aos acessos. Assim, as ponderações foram contidas”.

Em outras palavras: houve resistência, mas foi contida em função de que a produtividade e a qualidade dos serviços melhoraram.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando de minhas primeiras leituras de “Vigiar e Punir”, de Foucault, tive um misto de sensações: surpresa, perplexidade, indignação e receio. Em especial, receio de que os preceitos da sociedade disciplinar e da visibilidade total proporcionada pelo panóptico se impusessem no contexto social, aproximando sua imagem de uma possível distopia literária, como a do Grande Irmão que George Orwell nos apresentou em “1984” (2005).

Aprofundando a análise e tomando contato com outras obras de Foucault, comecei a descobrir que linhas de fuga, mecanismos de resistência eram possíveis e que, talvez, aquele cenário viesse a nunca acontecer.

Vimos, na seção anterior, as formas como o poder é exercido na Legis. Descobrimos, ali, que conceitos tradicionais de poder hierárquico, baseados na “força do cargo”, continuam a ocorrer. Na Legis, os “advogados” se utilizam de sua posição hierárquica diferenciada na instituição para evitar tarefas não jurídicas, repassando a execução delas para o grupamento de servidores.

Eles também mantêm estratégias de supervisão que implicam o tradicional controle visual, vigiando as telas de computadores de seus subordinados – e não eles próprios, necessariamente.

Também percebemos que os servidores do núcleo de informática exercem uma forma de poder baseada em seu conhecimento técnico, o que lhes “autoriza” a buscarem uma posição diferenciada em relação aos demais servidores e, de certa forma, se aproximarem dos “advogados”.

O fato de deterem a atribuição institucional de realizar o monitoramento (inclusive dos acessos dos “advogados”) reforça essa diferenciação e leva o temor quanto ao controle ao próprio grupamento de “advogados”.

As constatações acima, que indicam a existência do aspecto hierárquico e da influência do conhecimento técnico sobre a forma de exercício de poder, estão alinhadas com o que sugere Morgan (1996):

“em princípio, a tecnologia pode ser usada para aumentar o poder daqueles que estão em níveis ou locais da organização periféricos, fornecendo dados relacionados ao seu trabalho, mais claros, imediatos e relevantes que facilitam o autocontrole em lugar de controle centralizado. Na prática, a tecnologia é freqüentemente utilizada para aumentar o poder central. (...) Assim, executivos nas mais remotas partes do mundo, o pessoal de reservas aéreas em escritórios não supervisionados e trabalhadores no chão de fábrica desempenham as suas atividades sob o olho vigilante do computador que reporta quase todos os movimentos a alguém no coração do sistema de informação” (p. 174).

Entre pares, o controle também ocorre, seja “espiando” o que os colegas acessam na internet, seja pelo controle visual, momento em que a função de supervisão é avocada pelos servidores – mesmo que não sejam demandados ou autorizados formalmente para tal.

O autocontrole ocorre na medida em que, cientes – formal ou informalmente notificados sobre as normas de acesso – da existência de um dispositivo tecnológico que monitora os seus passos no meio virtual, deixam de acessar determinados *sites* ou o fazem com constrangimento, com temor de que a “infração” à norma resulte em punição (ou, nas palavras de Foucault, sanção).

Assim, a previsão de que possíveis conseqüências negativas possam advir gera um resultado poderoso, talvez até não pretendido conscientemente pelos formuladores da norma, que ocorre principalmente pelo autocontrole, mas também pelo cenário geral de controle que se estabelece, sendo exercido em todas as direções, vertical ou horizontalmente.

Essas práticas de poder e de controle, contudo, estão alinhadas com o ideário de Foucault. Se ocorrem dessa maneira, é porque estão inscritas no espaço relacional existente entre as pessoas. Na Legis, o poder não é, ele *está*: ele faz parte do contexto, faz parte do modo de relacionamento entre as pessoas, seja de qual nível hierárquico elas façam parte, seja qual o nível de conhecimento que detenham.

As práticas de resistência também se fazem presentes. Mesmo tendo havido situação de resistência formal durante o período em que estive na Legis, a mais percebida, talvez por ser parte do dia-a-dia de todos que ali trabalham, foi a informal ou de rotina.

Tomei contato com práticas de cinismo, mas, principalmente, de burla (utilizando o mesmo termo que os servidores empregam para qualificá-la), que eram

baseadas no uso do computador e no conhecimento de informática de alguns usuários. A primeira era a troca de senha no aplicativo que permite o atendimento remoto, de forma a que os técnicos não conseguissem visualizar a área de trabalho do usuário – não permitindo, assim, monitoramento do que estava sendo feito por ele.

A segunda, e mais freqüente, era o acesso ao Orkut por meio de *sites*-espelho e a utilização do MSN através de *softwares*-clone. Essas formas de burla demonstram a não conformidade, por parte dos usuários, com as regras de uso da internet estabelecidas. Representam resistência informal por serem espontâneas ou não planejadas (PRASAD e PRASAD, 2000) e também são formas de ajustamento secundário contido, por “introduzir pressões” (GOFFMAN, 1992) por mudança – no caso, pressão para que se mudem as regras de utilização dos dispositivos tecnológicos, permitindo-se o uso do MSN e o acesso a *sites* de relacionamento social, como o Orkut.

Assim, no contexto da Legis, as micropráticas de resistência observadas aproximam-se mais das relatadas na revisão de literatura desta tese por autores como Knights e McCabe (2000) e Thomas e Davies (2005) do que aquelas mais tradicionais, no sentido de oposição orquestrada e organizada coletivamente para fins específicos.

Para prosseguir a abordagem, retomemos a questão que orientou a pesquisa: **o modelo panóptico, como elemento central para os estudos sobre vigilância eletrônica, está superado?**

A resposta é: não. Verificamos, em campo, que as formas de poder exercidas foram de diversas ordens, desde aquelas mais baseadas na hierarquia (e que têm relação direta com o preceito de vigilância hierárquica, típica do poder disciplinar), passando por aquele exercido pelas próprias pessoas dentro de uma equipe – estudado por autores como Barker (1993) e Sewell (1999) – e pelo autocontrole, até aquele típico do panóptico, seja pelo controle visual, seja pelo monitoramento mediado pela Tecnologia da Informação.

Reforçando a semelhança com o panóptico, a Tecnologia da Informação permite que a observação seja contínua, constante, permanente, pois, mesmo que não haja “vigias” do outro lado da tela do computador, a operação automatizada de registro de *logs* pelo SARG é intermitente.

Não é pelo fato de ser mediada pela TI que a vigilância deixa de ser hierárquica (como vimos na Legis, continua, sim, sendo desta ordem); não é pelo fato de ser interposta pela tecnologia que o caráter de onipresença do panóptico desaparece, perde seu significado. Pelo contrário: como vimos, as pessoas, na Legis, sabem que são vigiadas permanentemente – e agora, por meios tecnológicos, têm **certeza** da vigilância, algo incerto quando do panóptico do modelo de Foucault. O único aspecto incerto, agora, é quando a sanção será posta em prática – ou seja, quando o relatório de acesso será emitido e a punição exercida.

Não seguir o estabelecido pela instrução normativa implica a possibilidade de sanção. Ou seja, ainda como no Panóptico, há um padrão, uma norma a ser seguida: aquela que determina que a internet só pode ser utilizada para fins de trabalho, aquela que define quais *sites* podem ou não ser acessados. A norma determina os modos de uso que, por sua vez, instigam comportamentos, emoções (o receio, a insegurança ao acessar um *site* indevido); com base nela, o controle é exercido.

A vigilância, agora eletrônica, abarca todos os funcionários, mesmo aqueles que não estão na unidade central da Legis: o alcance do *proxy* abrange também as unidades, inclusive no interior do Estado. Com isso, o controle chega até todos.

Na análise sobre o Sinóptico, Bauman (1999) aborda o seu caráter de voluntariedade, que se constituiria num dos elementos que demonstram a superação do Panóptico. No entanto, no contexto da Legis isso não ocorre: para entrar na rede e começar o seu trabalho, para utilizar sistemas e aplicativos, para acessar os sites, sempre é necessária a impositação de dados pessoais pelo servidor, normalmente “resumidos” a *login* e senha.

A digitação dessas informações vincula os números e/ ou letras correspondentes a cada servidor, permitindo à organização (nas palavras de Goffman, à equipe dirigente) identificá-lo e, com isso, saber o que ele está acessando e, muitas vezes, para quê – e, até mesmo, o conteúdo que está sendo digitado ou lido por ele, como vimos ser o VNC capaz de fazer.

Assim, podemos perceber que, no contexto organizacional pesquisado, a adesão não é voluntária, mas sim obrigatória, assim como a vigilância por meio do panóptico também o era – e continua sendo. Em suma, o que parece ocorrer é a coexistência entre Sinóptico e Panóptico, com cada um dos modelos sendo mais presente de acordo com cada contexto.



Ao mesmo tempo, o meio pelo qual o servidor tem acesso à possibilidade de executar suas tarefas é o mesmo que o torna identificável, esquadrinhável, localizável, disponível – e controlado. Estas características nada mais representam do que o próprio processo de normalização: a classificação/ identificação para tornar o diferente igual, para tornar o desviante normal, justamente o que faz a Tecnologia da Informação por meio do controle dos *logs* de acesso.

Quanto à característica principal do “Superpanóptico” – os bancos de dados permitem o acesso a uma série infindável de informações sobre as pessoas, servindo como instrumento de seleção e gerando a diferenciação, em contraponto à uniformização do Panóptico – , não há retoques a serem feitos: ao contrário da padronização, os bancos de dados – no caso da Legis, os bancos de dados que guardam os registros de *logs* de acesso de todos os funcionários – permitem apontar o diferente.

Mas, simultaneamente, por meio de sua possibilidade de realizar cruzamentos e comparações entre informações, também é possível a hierarquização, a classificação, de forma a sistematizar ou ordenar, caso desejado, ou mesmo identificar o elemento diferente, o “desvio” – a burla. Uma vez mais, características marcantes do Panóptico podem ser encontradas aqui também.

Deleuze (1992) e Hardt e Negri (2005) estavam certos: vivemos na sociedade de controle. Uma sociedade de controle na qual o fluxo é contínuo, a senha é sua característica e o controle, exercido a partir de qualquer ponto para qualquer ponto, sem limitações espaço-temporais.

No entanto, o panóptico continua sendo válido e atual nesta sociedade, por sua onipresença mediada pela Tecnologia da Informação, por sua capacidade de vigilância permanente (24 horas, sete dias por semana), por ser instrumento de normalização e sanção.

### **5.1. Pesquisas futuras**

Como possibilidades para pesquisas futuras, sugiro a realização de estudos que tenham como escopo central a análise de mecanismos de resistência, procurando verificar o quanto eles podem servir como instrumento de mudança

efetiva ou se formas de resistência de rotina, como as que vimos nesta tese, são atos isolados, que não desaguam em transformação da estrutura.

Poderiam ser elaborados, ainda, estudos nos quais se buscasse verificar analogias entre elementos do panóptico (normalização, sanção etc.) e instruções normativas de governança, como CobiT ([www.isaca.org](http://www.isaca.org)) e ITIL. CobiT (Control Objectives for Information Systems and Related Technology), por exemplo, compreende elementos de governança, controle e auditoria de Tecnologia de Informação, incluindo políticas de segurança. Com isso, poder-se-ia verificar o quanto características do panóptico estão presentes (ou não) nessas normas – demonstrando, dessa maneira, a perenidade da lógica do panóptico em regras de segurança muito difundidas em dias de sociedade do controle.

Proponho, também, que sejam feitos estudos sobre vigilância eletrônica em ambientes organizacionais que se utilizem de trabalhadores que não compartilham o mesmo espaço físico, seja adotando equipes virtuais, seja em estruturas tradicionais, mas cujo escopo de atuação leve os trabalhadores a atuarem fora da sede. Desta forma, poderia-se averiguar com maior profundidade a influência do fator espacial no exercício do controle mediado pela Tecnologia da Informação.

Por fim, outra seara poderia ser a realização de pesquisas que analisassem de forma específica o universo dos gerentes, procurando verificar questões relacionadas aos efeitos da vigilância eletrônica também sobre eles, como a perda de poder em função de que, num contexto de panóptico mediado por Tecnologia da Informação, a posição hierárquica pode ser menos importante do que o domínio dos instrumentos de controle – que, neste caso, são detidos pelo grupamento técnico (o pessoal da informática).

## **5.2. Limitação**

Como limitação do presente estudo, identifico a impossibilidade que tive de presenciar situações de resistência no momento em que estavam ocorrendo. Considero que presenciar ocorrências desta ordem permitiria uma análise mais aprofundada de como as práticas de resistência acontecem, as motivações que levam os trabalhadores a colocá-las em prática, dentre outros fatores de significativa relevância. Isto poderia ser capaz de gerar mais subsídios para revisitar o conceito

de resistência, a partir da minha constatação de que, na Legis, as micropráticas observadas constituem-se em formas de evasão não transformadoras.

Para encerrar, retomo o início desta seção para buscar uma outra resposta, desta vez pessoal: após as leituras de Foucault e dos diversos autores que o seguiram e buscaram analisar a vigilância eletrônica, bem como ter verificado como ela ocorre em um ambiente organizacional específico e os mecanismos de resistência existentes, o receio continua...

## REFERÊNCIAS

AKELLA, Devi. A Question of Power: How does Management Retain It? **Vikalpa**, v. 28, n.3, p. 45-56, 2003.

ANDION, Carolina; SERVA, Maurício. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 147-179.

ATTEWELL, Paul. Big Brother and the Sweatshop: Computer Surveillance in the Automated Office. **Sociological Theory**, v. 5, p. 87-99, 1987.

BALL, Kirstie S. Situating Workplace Surveillance: Ethics and Computer Based Performance Monitoring. **Ethics and Information Technology**, v. 3, n. 3, p. 211-223, 2001.

\_\_\_\_\_. Organization, Surveillance and the Body: Towards a Politics of Resistance. **Organization**, v. 12, n. 1, p. 80-108, 2005.

\_\_\_\_\_.; WILSON, David C. Power, Control and Computer-based Performance Monitoring: Repertoires, Resistance and Subjectivities. **Organization Studies**, v. 21, n. 3, p. 539-565, 2000.

BARBOSA, Lúvia. **O Jeitinho Brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARKER, James R. Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 408-437, set.-1993.

BASZANGER, Isabelle; DODIER, Nicolas. Observation. In: SILVERMAN, David. (ed) **Qualitative Research: Theory, Method and Practice**. 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage Publications, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

\_\_\_\_\_. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BEAL, Adriana. **Segurança da Informação: princípios e melhores práticas para a proteção dos ativos de informação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

BENTHAM, Jeremy. O Panóptico. In: TADEU, Tomaz (Org.). **O Panóptico**. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008. p. 15-87.

BESSI, Vânia G.; ZIMMER, Marco V.; GRISCI, Carmem L.I. O Panóptico Digital nas Organizações: Espaço-temporalidade e Controle no Mundo do Trabalho Contemporâneo. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 42, p. 83-96, 2007.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro, Zahar: 1977.

BRIGHAM, Martin; CORBETT, J. Martin. E-mail, Power and the Constitution of Organizational Reality. **New Technology, Work and Employment**, v. 12, n. 1, p. 25-35, 1997.

BURREL, Gibson. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. **Organization Studies**, v. 9, n. 2, p. 221-235, 1988.

CALDEIRA, Teresa P. do R. A presença do autor e a pós-modernidade em Antropologia. **Estudos do Cebrap**, n. 21, 1988.

CARDOSO, Ruth C. L. Aventuras de Antropólogos em Campo ou Como Escapar das Armadilhas do Método. In: *CARDOSO, Ruth C. L. (Org.). A aventura Antropológica: Teoria e Pesquisa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 95-105.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. **A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

CAVALCANTI, Maria L. V. de C. Conhecer Desconhecendo: a etnografia do espiritismo e do Carnaval carioca. In: *VELHO, Gilberto; KUSCHNIR, Karina (orgs.). Pesquisas Urbanas: desafios do trabalho antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003. p. 118-138.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

\_\_\_\_\_. Pode Chegar, Freguês: a cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 22, p. 173-189, 2004.

\_\_\_\_\_.; CASTILHOS, Rodrigo B.; BIASOTTO, Lívia; CABALLERO, Indira N.; STEFANOWSKI, F. Consumo, colecionismo e identidade dos bibliófilos: uma etnografia em dois sebos de Porto Alegre. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 13, n. 28, p. 345-371, 2007.

CLARKE, Roger A. Information Technology and Dataveillance. **Communications of the ACM**, v. 31, n. 5, p. 498-512, 1988.

CLEGG, Stewart R. Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations. **Organization Studies**, v. 10, n.1, 97-115, 1989.

CLIFFORD, James. **Antropologia e Literatura no Século XX**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1998.

COVALESKI, Mark. A.; DIRSMITH, Mark W.; HEIAN, James B.; SAMUEL, Sajay. The Calculated and the Avowed: techniques of discipline and struggles in Big Six public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n.2, p. 293-327, 1998.

DAMATTA, Roberto. **A Casa & a Rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987a.

\_\_\_\_\_. **Relativizando: uma introdução à Antropologia Social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987b.

\_\_\_\_\_. **Carnavais, Malandros e Heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 6 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1987c.

DELEUZE, Gilles. **Conversações**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

\_\_\_\_\_; GUATTARI, Félix. **Mil Platôs – capitalismo e esquizofrenia, vol. 1**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

ELMER, Greg. A Diagram of Panoptic Surveillance. **New Media and Society**, v. 5, n. 2, p. 231-247, 2003.

EUGENIO, Fernanda. De como olhar onde não se vê: ser antropólogo e ser tia em uma escola especializada para crianças cegas. In: VELHO, Gilberto; KUSCHNIR, Karina (orgs.). **Pesquisas Urbanas: desafios do trabalho antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003. p. 208-220.

EVANS-PRITCHARD, Edward. E. **Os Nuer**. 2 ed. São Paulo: Perspectiva, 2002.

FARIA, José H. Economia Política do Poder: uma Proposta Teórico-Metodológica para o Estudo e a Análise das Organizações. In: Encontro da Associação Nacional de Estudos do Trabalho – ABET, 2005, Recife. **Anais...** Recife, 2005. 1 CD-Rom.

FARIA, José H. **Economia Política do Poder: Fundamentos**. Curitiba: Juruá, 2006a. v. 1.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder: uma Crítica da Teoria Geral da Administração**. Curitiba: Juruá, 2006b. v. 2.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder: as Práticas do Controle nas Organizações**. Curitiba: Juruá, 2006c. v. 3.

FERNIE, Sue; METCALF, David. **(Not) Hanging on the Telephone: payment systems in the new sweatshops**. London: London School of Economics, Centre for Economic Performance, 1998.

FLEMING, Peter. Metaphors of Resistance. **Management Communications Quarterly**, v. 19, n.1, p. 45-66, 2005.

\_\_\_\_\_.; SEWELL, Graham. 'Looking for the Good Soldier, Svej: alternative modalities of resistance in the contemporary workplace. **Sociology**, v. 36, n. 4, p. 857, 872, 2002.

\_\_\_\_\_.; SPICER, André. Working at a Cynical Distance: implications for power, subjectivity and resistance. **Organization**, v. 10, n.1, p. 157-179, 2003.

FOUCAULT, Michel. **Estratégia, Poder-Saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 2004b.

\_\_\_\_\_. **História da Sexualidade I: a Vontade de Saber**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2006.

GANDY Jr., Oscar H. The Surveillance Society: Information Technology and Bureaucratic Social Control. **Journal of Communication**, v. 39, n.3, p. 61-76, 1989.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GODOI, Arilda. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1-13.

GOFFMAN, Erving. **Manicômios, Prisões e Conventos**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1992.

GONÇALVES, Davidson S. **O Panóptico de Jeremy Bentham: por uma Leitura Utilitarista**. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2008.

GRIFFITH, Terry L. Teaching Big Brother to be a Team Player: computer monitoring and quality. **Academy of Management Executive**, v. 7, n.1, p. 73-80, 1993.

GRISCI, Carmem L.I. Trabalho Imaterial, Controle Rizomático e Subjetividade no Novo Paradigma Tecnológico. In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2005, Curitiba. **Anais... XXVIII Enanpad**. 2005. v. 1, p. 1-16.

\_\_\_\_\_. Trabalho Imaterial, Controle Rizomático e Subjetividade no Novo Paradigma Tecnológico. **RAE Eletrônica**, v. 7, n. 1, p. 1-22, 2008.

HAGGERTY, Kevin. Tear Down the Walls: on Demolishing the Panopticon. In: LYON, David (ed.). **Theorizing Surveillance: the panopticon and beyond**. Devon, UK: Willan Publishing, 2006. p. 23-45.

HARDT, Michael. Sociedade Mundial de Controle. In: ALLIEZ, Éric (org.). **Gilles Deleuze: uma Vida Filosófica**. Rio de Janeiro: Editora 34, 2000.

\_\_\_\_\_.; NEGRI, Antonio. 7 ed. **Império**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns Ousam Chamá-lo de Poder. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais – volume 2**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260-289.

HARVEY, Lynda J.; MYERS, Michael D. Scholarship and Practice: The Contribution of Ethnographic Research Methods to Bridging the Gap. In: MYERS, Michael D.; AVISON, David E. (eds). **Qualitative Research in Information Systems: a Reader**. London: Sage Publications, 2002. p. 169-180.

HOPPEN, Norberto; MEIRELLES, Fernando S. Sistemas de Informação: um Panorama da Pesquisa Científica entre 1990 e 2003. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 24-35, 2005.

IRVING, R. H.; HIGGINS, Christopher A.; SAFAYENI, Frank R. Computerized Performance Monitoring Systems: Use and Abuse. **Communications of the ACM**, v. 29, n. 28, p. 794-801, 1986.

JAIME JÚNIOR, Pedro. Pesquisa em Organizações: por uma abordagem etnográfica. **Civitas**, v. 3, n.2, p. 435-456, 2003.

JERMIER, John M. Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 2, p. 236-256, 2001.

KIDWELL, Roland E.; KIDWELL, Linda A. Evaluating Research on Electronic Surveillance: a Guide for Managers of Information Technology. **Industrial Management and Data Systems**, v. 96, n. 1, p. 8-14, 1996.

KNIGHTS, David. Writing Organizational Analysis into Foucault. **Organization**, v. 9, n. 4, p. 575-593, 2002.

\_\_\_\_\_.; McCABE, Darren. "Ain't Misbehavin'? Opportunities for Resistance under New Forms of 'Quality' Management. **Sociology**, v. 34, n. 3, 2000.

KOOP, Rebecca; GRANT, Rebecca. Information Systems and Power: Structural versus Personal Views. **Proceedings of SIGCPR 1993 Conference. Managing Information Technology**, 1-3 April 1993, St. Louis, MO, USA, ACM. 1993.



LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

LYON, David. An Electronic Panopticon? A Sociological Critique of Surveillance Theory, **Sociological Review**, v.41, n. 4, p. 653-678, 1993.

\_\_\_\_\_. **El Ojo Electrónico: el Auge de la Sociedad de la Vigilancia**. Madrid: Alianza Editorial, 1995.

\_\_\_\_\_. Facing the Future: Seeking Ethics for Everyday Surveillance. **Ethics and Information Technology**, v. 3, n. 3, p. 171-180, 2001.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MANNING, Peter K. Goffman on Organizations. **Organization Studies**, v. 29, n. 5, p. 677-699, 2008.

MEREDITH, Jack R.; RATURI, Amitabh; AMOAKO-GYAMPAH, Kwasi; KAPLAN, Bonnie. Alternative Research Paradigms in Operations. **Journal of Operations Management**, v. 8, n. 4, p. 297-326, out. 1989.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. P. O Poder Disciplinar nas Organizações Formais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 33-41, 1981.

MOURA, Cristina P. Vivendo entre muros: o sonho da aldeia. In: VELHO, Gilberto; KUSCHNIR, Karina (orgs.). **Pesquisas Urbanas: desafios do trabalho antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003. p. 43-54.

MUNRO, Iain. Non-disciplinary Power and the Network Society. **Organization**, v. 7, n. 4, p. 679-695. 2000.

\_\_\_\_\_. **Information Warfare in Business: Strategies of Control and Resistance in the Network Society**. London: Routledge, 2005.

MYERS, Michael D. Investigating Information Systems with Ethnographic Research. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 2, n. 23, p. 1-20, 1999.

\_\_\_\_\_; AVISON, David E. An Introduction to Qualitative Research in Information Systems. In: MYERS, Michael D.; AVISON, David E. (eds). **Qualitative Research in Information Systems: a Reader**. London: Sage Publications, 2002. p. 3-12.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Integrated Information Environment or Matrix of Control? The Contradictory Implications of Information Technology. **Accounting, Management and Information Technologies**, v. 1, n. 1, 1991, p. 9-42.

- ORWELL, George. **1984**. 29 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.
- PERROT, Michelle. O inspetor Bentham. In: TADEU, Tomaz (Org.). **O Panóptico**. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008. p. 125-170.
- POSTER, Mark. **The Mode of Information: Poststructuralism and Social Context**. Cambridge: Polity Press, 2004.
- PRASAD, Pushkala; PRASAD, Anshuman. Stretching the Iron Cage: the constitution and implications of routine workplace resistance. **Organization Science**, v. 11, n.4, p. 387-403, 2000.
- RAMOS, Anatalia S. M.; NERY, Tânia R.; LIMA, Naila K. do N. Monitoramento Eletrônico do Empregados: uma Pesquisa Exploratória com Gestores de Tecnologia da Informação. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 2007, Florianópolis. **Anais... I EnADI**. 2007. v. 1, p. 1-13.
- RIAL, Carmen. Pesquisando em uma grande metrópole: fast-foods e *studios* em Paris. In: VELHO, Gilberto; KUSCHNIR, Karina (orgs.). **Pesquisas Urbanas: desafios do trabalho antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003. p. 69-98.
- ROCK, Paul. Symbolic Interactionism and Ethnography. In: ATKINSON, Paul; COFFEY, Amanda; DELAMONT, Sara; LOFLAND, John; LOFLAND, Lyn. (eds) **Handbook of Ethnography**. London: Sage Publications, 2002. p. 26-38.
- SETTON, Maria da G. J. **Rotary Club: habitus, estilo de vida e sociabilidade**. São Paulo: Annablume, 2004.
- SEWELL, Graham. The Discipline of Teams: the Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 2, p. 397-420. 1998.
- SILVEIRA, Rafael A. **Michel Foucault: Poder e Análise das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- SPRADLEY, James P. **Participant Observation**. Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1980.
- TAYLOR, Phil; BAIN, Peter. 'Subterranean Worksick Blues': humour as subversion in two call centres. **Organization Studies**, v. 24, n.9, p. 1487-1509, 2003.
- THOMAS, Robyn; DAVIES, Annette. Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. **Organization Studies**, v. 26, n. 5, p. 683-706, 2005.
- TI Inside Online. Índice de segurança de dados do Brasil fica abaixo da média da AL. **TI Inside Online**, São Paulo, 13 agosto 2008. Disponível em: <<http://www.tiinside.com.br/News.aspx?ID=92122&C=265>>. Acesso em: 31 agosto 2008.

TOWNLEY, Barbara. Foucault, Power/ Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 3, p. 518-545, 1993.

TRETHEWEY, Angela. Resistance, Identity, and Empowerment: a postmodern feminist analysis of clientes in a human service organization. **Communication Monographs**, 64, p. 281-301, 1997.

VAN MAANEN, John. **Tales of the Field: On Writing Ethnography**. Chicago, EUA: The University of Chicago Press, 1988.

VASCONCELOS, Isabella F. G.; PINOCHET, Luis H. C. A Tecnologia como Forma de Controle Burocrático: uma análise crítica do uso dos sistemas de segurança de informática em uma empresa de alta tecnologia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n.1, p. 79-94, 2002.

VELHO, Gilberto. O desafio da proximidade. In: VELHO, Gilberto; KUSCHNIR, Karina (orgs.). **Pesquisas Urbanas: desafios do trabalho antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003. p. 11-19.

WEN, H. Joseph; GERSHUNY, Pamela. Computer-based Monitoring in the American Workplace: Surveillance technologies and legal challenges. **Human Systems Management**, v. 24, p. 165-173, 2005.

WILLCOCKS, Leslie. Michel Foucault in the Social Study of ICTs: Critique and Reappraisal. **Social Science Computer Review**, v. 24, n. 3, p. 274-295, 2006.

ZIMMER, Marco V.; BESSI, Vânia G.; GRISCI, Carmem L.I. Espaço-temporalidade e Controle no Contemporâneo. In: IX Encontro da Associação Nacional de Estudos do Trabalho – ABET, 2005, Recife. **Anais...** Recife, 2005. 1 CD-Rom.

ZUBOFF, Shoshana. **In the Age of the Smart Machine**. New York: Basic Books, 1988.

## ANEXO A

Para guiar as entrevistas, elaborei dois roteiros básicos: um direcionado aos segmentos tático-operacionais e outro, ao segmento diretivo.

Para o primeiro, além dos dados demográficos, os temas eram:

- Escopo das atividades;
- Condições de trabalho (dotação de pessoal, condições de equipamentos e materiais de uso, capacitação etc.);
- Sistemas de informação e aplicativos/ *softwares* utilizados para realização das atividades;
- Utilização da internet no trabalho;
- Conhecimento sobre a instrução normativa de uso dos sistemas e de acesso à internet;
- Uso do atendimento remoto para resolver problemas em sua estação de trabalho.

Para o segundo, o roteiro era composto pelo seguinte:

- Qual a política de Tecnologia da Informação da Legis? E quais as diretrizes de Segurança da Informação que fazem parte dessa política?
- As decisões que envolvem tecnologia (aquisição de equipamentos (hardware), expansão de rede, softwares, sistemas) são tomadas com participação/ interveniência da área de Informática?
- Como são definidos e concedidos os níveis de acesso aos sistemas a estagiários, servidores e “advogados”?
- Como são concedidas as senhas para acesso aos sistemas/ aplicativos? Há cessão/ compartilhamento de senhas entre servidores e “advogados”?

- Como são divulgadas internamente as normas de segurança da informação (como instruções normativas) e de acesso à internet? Os servidores e “advogados” têm conhecimento dessas instruções?

- Existe lista de sites com acesso proibido? Se sim, como são definidos quais são aqueles proibidos?

- Os acessos a sites da internet são monitorados e acompanhados (por meio de relatórios, por exemplo) pela área de informática e/ ou pelos coordenadores/ dirigentes? No caso de utilização indevida (fora das normas, como uso com fim pessoal), como é feita a orientação ao usuário?

- Nas reuniões da direção da Legis, são tratados assuntos relacionados à tecnologia e, mais especificamente, sobre segurança da informação?

- As condições tecnológicas (qualidade dos equipamentos, velocidade de rede, quantidade e qualidade de recursos dos aplicativos/ softwares etc.) são adequadas para a realização de suas atividades - e, de forma geral, para a execução das atividades pelos servidores e “advogados”, em seu dia-a-dia? Em caso negativo, como podem ser melhoradas essas condições?

- Houve reclamações/ resistências por parte dos servidores, quando da implantação da sistemática de controle de acesso e da divulgação via memorandos, ou houve aceitação plena por parte de todos?

## ANEXO B

### Caderno de Campo – Trechos Selecionados

#### 25.07

Chego à Legis às 10 horas. Vou à salinha do café, me sirvo e me aproximo do Lauro, responsável pela área de rede do órgão. Ele senta de costas para a parede da sala onde ficam os servidores. Há uma espécie de separação física, com divisórias parciais, entre o ambiente em que trabalha o pessoal de rede e de manutenção e o outro lado, em que fica o pessoal do atendimento/ suporte. Lauro entrou no último concurso. Tem 32 anos e, antes, trabalhou na iniciativa privada.

Apesar de meio tímido, ele é um cara bem receptivo. Pergunto se podemos conversar e ele aceita, de imediato. Como quebra-gelo, aponta a sala dos computadores de grande porte (servidores) e pergunto como é ali. Ele pergunta se quero ver como é lá dentro. Digo que sim. Ele busca a chave, abre a porta e começa a mostrar as máquinas. São cinco, mal acomodadas em prateleiras de ferro. (...)

Lauro fecha a porta e me mostra os equipamentos empilhados e espalhados pelo ambiente que estão ali para manutenção. Segundo ele, os principais problemas são mau uso, vírus e falta de educação por parte do usuário. (...) O monitoramento da rede é feito a partir da própria equipe de informática, por ele, num sistema de acompanhamento de fluxo de tráfego, com sinalização do tipo semáforo, que mostra o servidor e o roteador de cada uma das unidades.

(...) Após me falar bastante de questões de rede, mostra-me uma apresentação sobre a área de informática e como funcionam os recursos de computação. Num dos slides, são apresentadas informações sobre acesso à internet. Ali, é explicitado que o acesso é monitorado por meio de registros de log e que a política de acesso é do tipo permissiva e não proibitiva.

Sobre essa política, Lauro comentou: “não distingo o tipo de acesso. Acho que, nessa questão, não deve haver distinção moral. Pra mim, se o cara está acessando um site pornô ou lendo um jornal on-line, dá no mesmo. O que importa é

que, se ele está acessando a internet durante o expediente, ele não está trabalhando. Essa é a questão!”

O que me chamou a atenção, além da singularidade deste comentário, foi a frase dita por ele antes de começar a narrativa: “deixa eu ver se não tem nenhuma câmera nos vigiando”. Torceu a cabeça, olhou para os lados e me contou essa história. Vigia se sentindo vigiado. Interessante, muito interessante...

Como já ficou mais claro que meu interesse principal é sobre vigilância eletrônica, peço a ele que mostre como é feito o controle de log de acesso dos usuários. Ele abre o aplicativo SARG (Squid Analysis Report Generator), ou seja, Gerador de Relatórios de Análise de Squid (no original em inglês, significa lula. Em informatiquês, é o aplicativo do *proxy* que gera informações de log, em formato texto, mas sem organizar os dados. O SARG transforma os dados em uma interface de fácil consulta). Ali, temos opção de pesquisa usuário, por endereço ou MIME (por tipo de arquivo baixado); geração de relatórios por setor, por usuário e por endereço; e funcionalidade de adicionar ou listar usuários, além de uma opção para encerrar a sessão. Clicando-se sobre o nome do usuário, tem-se um ranking de todo o acesso de internet do usuário, com os itens: quantidade de tempo (total e por site); URL dos sites visitados; tempo que ficou-se conectado em cada um deles; e uma coluna de porcentagem, mostrando quanto por cento do tempo total foi utilizado em cada site.

Ao chegar em casa, vasculhei mais algumas informações sobre o SARG na internet. Em <http://www.devin.com.br/eitch/sarg/>, encontrei o seguinte: “O SARG (Squid Analysis Report Generator) é uma ferramenta muito boa desenvolvida por um brasileiro que permite à você ver para "onde" seus usuários estão indo na Internet através da análise do arquivo de log "access.log" do famoso proxy Squid. O poder da ferramenta é incrível, ele pode dizer para você quais usuários acessaram quais sites, em que horas, quantos bytes foram baixados, quantas conexões foram feitas, relatórios de sites mais acessados, usuários que mais acessam, relatório de sites negados, falha de autenticação, entre outros. A gerência que você pode obter com isso é muito boa, principalmente para as empresas que querem economizar o uso da Internet”. Em <http://sarg.sourceforge.net/pt-sarg.php>, tem-se o seguinte: “Sarg - Squid Analysis Report Generator é uma ferramenta que permite ver "onde" seu usuário esta indo na Internet.

Sarg provê muitas informações sobre as atividades dos usuários Squid, tais como: tempos, bytes trafegados, sites acessados, etc... o que permite total e completa administração de seus recursos”. O SARG é um software livre e roda em Linux também.

Outro aplicativo que ele demonstrou foi o Real VNC Viewer (Virtual Network Computing), ou seja, Computação de Rede Virtual. Esse programa permite visualizar a área de trabalho de qualquer usuário conectado a uma rede. Inclusive, quando este usuário está trabalhando. Por exemplo: se ele está criando um documento no Word, é possível ver o que ele está digitando. Assim como em relação ao SARG, procurei informações sobre o VNC na internet. Em <http://baixaki.ig.com.br/download/Real-VNC.htm>, tem-se a seguinte descrição: “O Real VNC é um programa que faz a conexão de computadores da sua rede ou da Internet, compartilhando a área de trabalho entre eles. Quando conectado, o programa exibe a tela do outro computador em tempo real e você pode controlar a máquina remota como se estivesse na frente dela, assumindo o controle do mouse e teclado. Ele é um excelente programa para profissionais de informática e usuários domésticos. Pode ser aplicado para dar suporte na empresa, ajudar um amigo com dificuldade, conectando no computador do escritório da sua casa etc. O programa é dividido em dois módulos (cliente e servidor) que fazem a conexão entre os computadores. É possível instalar os dois ou apenas um dos módulos.”

O VNC é utilizado ali para atendimentos on-line, nos quais o usuário demonstra pouco domínio do computador ou quando não sabe explicar o que está ocorrendo. Quando isso ocorre, um dos técnicos aciona o VNC e vai dando instruções ao usuário, pelo telefone, do que deve fazer. À medida que este segue os passos, o técnico tem condições de acompanhar o que acontece no computador-cliente. Incrível!

### **27.07**

Sexta-feira costuma ser um dia lento, atípico, em todas as organizações. A minha impressão é que todo mundo desacelera, se preparando para o final de semana. Na Legis não é diferente. Chego às 10 horas e há apenas um estagiário e o Lauro trabalhando.



Dou bom dia e busco um café para mim. Me aproximo do Lauro, tentando puxar conversa, mas percebo que ele não está muito receptivo hoje. Volto para a sala e me aproximo do Júlio. Na primeira deixa, pergunto se é ele o responsável pelos acessos aos sistemas da Legis. Ele diz que sim e me mostra um aplicativo no qual dá acesso aos servidores, de acordo com o perfil deles – estagiários, perfis mais simples, basicamente para consulta; servidores, de acordo com nível hierárquico, mais opções.

Em algumas situações, não se sabe exatamente onde termina o trabalho de uma área e começa o de outra, ou quem é responsável pelo quê. Ele abre um aplicativo que ordena as demandas e me mostra, em seu acesso, as pendências. Das três listadas ali, ele diz que apenas uma é dele e que as demais, por essas zonas de sombra, deveriam ser realizadas por outra área.

(...) Estou deixando propositalmente o Klaus para o fim. Ele tem muito a dizer e, em alguns momentos, já me passou diversas informações importantes. Para poder render ao máximo essa conversa com ele, acho melhor conversar com todo mundo, para ter uma idéia geral da área, inclusive quanto às tensões e dificuldades existentes.

(...) Já está na hora do almoço e o setor está praticamente vazio. Desejo bom final de semana aos que ainda estão por ali e vou embora também.

### **30.07**

Nova semana. Chego à Legis às 10 horas e percebo o André por perto, atento. Busco meu café e, rapidamente, ele fala: “Marco, só vou esperar o estagiário chegar e já conversamos, ok?” Concordo com ele e, quase no mesmo instante, chega o estagiário e, por solicitação do André, ficamos na sala do cafezinho para conversarmos.

Ele fecha a porta e iniciamos. (...) Pergunto ao André sobre a questão da segurança da informação. Ele diz que ela deve ser guiada pelo “exemplo positivo”. Na sua percepção, ao invés de punir o usuário por algum erro ou ato cometido, os chefes deveriam dar exemplo de como agir nas diversas situações. O seu discurso, a sua fala, é impregnada por essa idéia da orientação, do esclarecimento advindo do superior, do professor.

A autoridade do superior está presente em outra observação que ele faz. Continuando no assunto da SI, ele faz alusão a uma situação em que o servidor ou estagiário esteja acessando a internet. Ali, segundo ele, “o gerente entre aspas (faz o gesto com as mãos) vigia seus colaboradores”. Mas o objetivo é sempre a orientação, o “exemplo positivo”. (...)

Pergunto a ele qual o maior problema que ele verifica ocorrer nas ocorrências do atendimento. A resposta: “80% é sobre renovação de senhas”. Os dados tabulados, ele não tem; mas, pela quantidade de diferentes senhas utilizadas pelos servidores (são muitos, muitos aplicativos diferentes), a proporção deve estar muito próxima do real.

Uma questão suscitada por ele sobre a segurança foi o fornecimento de senha, normalmente por parte dos “advogados”, a estagiários. Isto se deve ao fato de que eles são assoberbados de serviço ou não querem fazer determinadas atividades.

Encerramos a conversa e passo a acompanhá-lo no seu posto de atendimento. Ele me mostra os cadernos de registro das ligações, que mantém desde sua chegada à Legis. Mostra também alguns documentos (em sua maioria, manuais de sistema) e entra em alguns aplicativos, para demonstrar como realiza suas tarefas. O procedimento é bastante simples. Agradeço a ele pela atenção e saio para almoçar.

### **01.08**

Não dormi bem e acordei tarde – aliás, tem sido difícil levantar cedo, neste frio. Então, cheguei tarde à Legis e fiquei retomando alguns assuntos com o Otávio, no cafezinho. Depois de um tempo, percebendo que não estávamos avançando, digo a ele: “tu não tinha me falado que ia mostrar o Windows Server?” Ele falou: “claro, vamos na minha mesa!” Ele abre seu PC, entra na rede com o objetivo de mostrar como é feito o monitoramento do funcionamento dela. Basicamente, a tela com o sistema de sinalização dos servidores e roteadores – ou seja, aquilo que o Lauro já tinha me mostrado. Otávio é bastante detalhista e fala com paixão do seu trabalho. (...)

Nossa conversa não se estende muito. Depois de me mostrar o Windows Server, vou para a sala do Klaus e fico conversando um pouco com ele. Alguns

comentários sobre o projeto (“na realidade, não é um projeto, pois não tem parâmetros, documentação etc. Eu até uso o Project para fazer fluxogramas e cronogramas, mas isso não constitui um projeto em si”) e não muito mais que isso.

Percebo que não está rendendo, também em função de como eu estou me sentindo. Fico apenas duas horas em campo e vou para casa.

### **02.08**

(...) A conversa continua nesses assuntos. Klaus é convencido pelos argumentos do Lauro. Toca o telefone e Klaus diz que é para mim. Digo que não, que não pode ser para mim. Mas ele confirma: “é pra ti, cara”. Atendo. Do outro lado da linha, é o André dizendo que está em outro setor e que vai descer para fazer uma atualização pelo VNC. E pergunta se quero acompanhar – eu tinha pedido a ele que, quando houvesse algum atendimento por VNC, gostaria de estar junto.

Concordo de imediato e ele diz: “então tá, daqui a pouco desço aí e te chamo”. Cinco minutos depois, ele faz um gesto para mim de fora da sala do Klaus. Peço licença, saio e pego uma cadeira, que coloco ao lado da sua mesa. Ele vira o terminal, de forma a que eu consiga visualizar melhor.

Ele abre o aplicativo Real VNC, digita o número da estação remota na rede e a senha. Abre-se uma tela na qual visualizamos a área de trabalho do computador remoto. Impressionante! Em seguida, ele verifica se o Access está instalado. Está, mas parcialmente, impedindo seu pleno funcionamento. Reinstala todo o pacote Office. Em seguida, abre o Access, que funciona perfeitamente.

Depois, liga para um funcionário conhecido daquele setor e pede para ele “entrar” na máquina em que estamos. Após alguns instantes, vemos, na tela, o servidor se logando: coloca seu *username*, digita sua senha e entra no sistema. Agora, vemos tudo o que ele faz lá, fisicamente presente na estação de trabalho. Ele abre o Access e não sabe iniciar. André comenta: “olha, ele não sabe abrir”. Então, movimenta seu mouse até o ícone que faz essa ação. Vemos dois mouses na tela. O servidor compreende, pois acompanha o mouse de André e clica onde estava parado o ponteiro. Assim, abre o Access, testa-o rapidamente, vê que está funcionando adequadamente e sai do sistema. Estou boquiaberto, pensando no uso que pode ser dado a esse aplicativo.

André parece ler meus pensamentos e comenta: “tu tinha me perguntado se isso não pode ser usado para invadir a privacidade das pessoas. Pode, né? Teve uma vez que ficamos sabendo que uma estagiária olhava coisas indevidas no seu computador. O gerente da equipe dela pediu, entramos no VNC e demos um *print screen* da área de trabalho dela. Então, até pode, mas nós não fazemos isso aqui”.

Depois, ele conta que existem alguns usuários que sabem o que pode ser feito com o VNC. Então, eles entram no aplicativo, em Settings (Configurações), e alteram a senha. Isso faz com que a informática não consiga acessar via esse programa. Nesses casos, diz André, “a gente entra com esse aplicativo (o visualizador de área de trabalho, aplicativo que vem junto com o Windows XP) e “derruba” o usuário”.

Ele explica que esse programa nativo do XP funciona como o VNC, com a diferença de que, com o VNC, a sessão do usuário é mantida, enquanto, com o visualizador do XP, é possível apenas uma sessão.

Enquanto estávamos na sessão de VNC, percebi que o ícone desse aplicativo, quando em uso, aparece na bandeja do sistema. Essa é a “deixa” para que o usuário perceba o que está acontecendo e, aqueles com maior conhecimento de informática, troquem a senha do mesmo. Mecanismos de resistência na era do computador. Excelente!

Hoje, foi um dia ótimo, com dois acontecimentos (a reunião e a sessão de VNC) muito, muito interessantes.

## **08.08**

(...) São 11 horas. Vou para “minha” estação, me logo e entro no sistema. Rapidamente, o Klaus se aproxima e pergunta: “tu já deu uma lida nas instruções normativas?” Digo que já me mostraram, mas que tenho interesse em lê-las mais detidamente, sim. (...)

Nossa conversa está próxima porque estou no “meu” terminal, enquanto ele está no dele, a alguns poucos metros de distância. Enquanto essas coisas aconteciam, eu tinha acessado o site web da Legis e lido sobre os departamentos internos, suas funções e competências, e também tinha zapeado um pouco na intranet.

Decido ler com atenção as instruções normativas que o Klaus tinha me indicado, e que eu tinha salvado na minha pasta na rede. São seis, mas quatro delas não tem relação com as questões de segurança da informação. Fico, então, com duas. Anoto os principais pontos.

### **16.08**

Hoje, troquei o horário. Minha intenção era acompanhar o plantão, mas me desmotivei um pouco em função de o Klaus ter dito que quase nada acontece durante essa atividade. Então, mudei meus compromissos para a manhã e vim às 14 horas.

(...) O Uol está bloqueado pelo *proxy*. Pergunto isso ao Otávio e ele diz que é por causa do *proxy* mesmo. Mas ele diz que vai desbloquear, pois não tem muita gente que usa esse portal. Percebo que, na realidade, ele está desbloqueando para que eu possa acessar. Como as coisas se resolvem quando estamos enturmados, penso eu. Ao voltar para a sala, o Júnior entra. De imediato, pergunto se ele pode conversar. Ele diz que, se não tiver chegado uma mensagem, pode. Pede para eu clicar numa janela de bate-papo e, não tendo recebido a mensagem que esperava, concorda em conversarmos.

(...) Começou na informática “mexendo com PCs aos 8 anos”. Em seguida, começou a usar o mIRC, no qual era “viciado”. Daí, “fui pro html” e começou a trabalhar com linguagens e desenvolvimento para internet.

(...) Pergunto como eles funcionam. Ele diz que não tem uma sistematização. Sobre os problemas, ele separa logicamente: “quanto ao desenvolvimento, a gente só pensa em passar a informação, em copiar do papel para o digital”. Segundo ele, isso se deve à cultura do papel que reina ali. Sua percepção é de que, quando eles propõem “mudanças mais estruturais, o pessoal (das outras áreas) topa; se vêem como positivo, não resistem”. Ilustra essa assertiva com um projeto de automatização do qual vem participando, que vem sendo bem recebido pela área demandante.

Quanto à percepção do usuário, “não vejo muita coisa porque é muito distante. Mas é uma relação de amor e ódio; se a máquina dá pau, o cara vai reclamar, não interessa. É normal, independente de como tu age”. E continua: “aqui,

se trabalha só solucionando problemas. Podia ser mais proativo, controlar o que tá acontecendo”.

Quanto à segurança, afirma que tem um perfil de acesso com “senhas suficientes para o dia-a-dia de trabalho”. Acha que o acesso deveria ser liberado conforme a pessoa precisa para trabalhar”. Como solução, considera que deveria-se “flexibilizar a política ou deixar mais rígidas as atividades dos estagiários”

Sobre a instalação do *proxy*, diz que é necessário: “é bom que seja rígido, proibitivo porque a banda é limitada. Não precisa de tanta coisa de trabalho que não seja liberado”. Encerro a entrevista, agradecendo a ele.

### **17.08**

(...) Então, reservei a manhã para negociar minha entrada em outro departamento. Pergunto a ele se pode fazer um contato com alguém do departamento “X”, que vai me receber. Ele liga para o Walter, chefe desse setor, indagando se pode nos receber e me apresentar a ele.

Vamos até lá (fica no mesmo andar), rapidamente. Walter nos recebe, com simpatia, mas um pouco atrapalhado, em função de uma reforma que estão fazendo ali. Na sala, também está o Gílson, que havia conhecido em uma reunião da qual participei anteriormente. Ele me dá um oi e nos cumprimentamos. Walter diz que, na segunda-feira, não poderemos iniciar, por causa da reforma. Então, digo a ele que não há problema e que, se concordar, começamos terça-feira de manhã e, nesse dia, avaliamos os melhores horários para os dias subseqüentes – pois ele acha que, à tarde, “tu pega mais gente”.

(...) Encerro o mês (como passou rápido... fiquei um mês inteiro na informática) saindo pra almoçar com o pessoal. Na saída, não me despedi deles, pois pretendo voltar ali de vez em quando. Já no almoço, bastante descontração, sem assuntos de serviço. Meu balanço deste primeiro mês: ótimo, muito melhor do que eu esperava!!!!

### **22.08**

Chego à Legis e entro no recinto do departamento “X”. Estranho que a porta esteja entreaberta e não haja ninguém na recepção, além de uma faxineira limpando

o chão, as paredes e o teto. Entro mais um pouco e, numa sala, estão todos, conversando animadamente.

A “advogada” Ludmila estranha minha presença e o Walter faz as apresentações. Após isso, explico um pouco da pesquisa. Walter diz que estava buscando agendar horários para que eu os entrevistasse. Então, ela diz: “mas, já que estamos parados, quem sabe nos reunimos agora???” Eu aceito a proposta, mas penso comigo: “não era essa a idéia... seria melhor um a um... vou ter de fazer limonada desse limão...”

Então, eu, ela e dois outros “advogados” nos dirigimos a uma das salas do departamento, onde há uma mesa de reuniões. Início explicando mais detalhadamente minha pesquisa e, em seguida, pergunto sobre os sistemas e aplicativos que são mais utilizados ali.

(...) Pergunto sobre a familiaridade no uso da tecnologia. Alberto fala que os “colegas novos já têm toda uma vivência em informática”, “já chegam com seus notebooks embaixo do braço, colocam o fio na rede e saem trabalhando”. E diz que o computador dele é exceção, que ali “há poucos computadores com essa qualidade”.

(...) Questiono sobre as dificuldades e problemas na área de informática e a percepção deles sobre o trabalho daquela área. Eles se entreolham e dizem que o pessoal trabalha bem, mas que a rede fica um pouco lenta de vez em quando e que há hardware não atualizado.

(...) Procuo retomar a questão segurança, perguntando se não há preocupação com o vazamento de dados da rede. Alberto fala que “a Informática faz uma varredura de todos os computadores”. Ele confia que todos os computadores têm anti-vírus e, mais ainda, atualizados – ou melhor, nem parece saber que há necessidade dessa atualização. A seguir, comenta sobre o VNC (não usa o termo/nome do aplicativo, pois não o conhece, com certeza): “a própria Informática movimenta o computador (mouse), monitora”.

Pergunto se eles consideram que os usuários da Legis conhecem as normas de segurança. Eles consideram que sim e fazem alusão à instrução normativa (não sabem se é uma norma ou qual o tipo correto da mesma, mas têm noção do que contém, pelos seus comentários). Nesta parte, eles consideram que “o maior

problema é com os servidores e estagiários” (Ludmila). Alberto afirma que “há um certo abuso”, mas repete a questão de que “a Informática nos monitora”.

(...) Concluídos os temas, encerro a entrevista coletiva, agradecendo a eles e perguntando se, no caso de necessidade de informações complementares, posso recorrer a eles novamente – ao que tenho pronta concordância. Eles sorriem e parecem ter gostado da nossa conversa.

Volto à recepção, onde a limpeza ainda continua. Comento com o Walter como foi boa a entrevista e ele diz que “o pessoal é legal”. Reajusto a agenda com ele, combinando de ir pela manhã, amanhã.

### **03.09**

Chego à Legis e subo direto ao andar do departamento “Y”, onde encontro o Márcio. Ele está atarefado e diz que gostaria que eu começasse falando com o gerente. Se dirige à sala dele e volta, dizendo que o gerente ainda está em reunião.

Então, começamos a conversar, aos poucos, à medida que ele termina de endereçar um envelope pardo, à mão (porque não cabe na impressora, diz ele). Falamos sobre a diferença de mentalidade e de estilo entre os funcionários antigos e os novos, das mudanças por causa de trocas de governo.

Como o gerente ainda se encontra reunido, decidimos começar nossa entrevista. (...) No começo, encontrou “um estado que estava atrasado; todos os controles eram feitos em cadernos”, enquanto “os funcionários novos vinham da iniciativa privada, trabalhávamos com metas” e, assim, “a gente mudou da água pro vinho”.

“Não existia informatização; o pessoal tinha medo de usar e, então, ficava fazendo controle manual em paralelo”. A organização das informações em planilhas foi o começo, dando origem ao controle de levantamento de processos, um grande banco de dados em Excel que ele me mostra. Ele diz que esse conhecimento de informática foi uma “carga que a gente trouxe de fora, pois aqui não tem treinamento”.

(...) Pergunto sobre questões de segurança. Ele diz que, ali, não há problemas, pois “são informações simples, públicas”. Quanto ao uso da rede, em determinados momentos, é muito lento. Sobre o compartilhamento, todos têm



acesso às pastas, mas as particulares podem ser apenas consultadas no modo Somente Leitura. Ele não se preocupa com a integridade dos dados que estão na rede porque, “dentro do âmbito da Legis, esses dados são abertos; não sei como é na informática”, mas ele confia que o pessoal daquela área tenha um sistema de segurança sólido para esse fim.

Questiono sobre o *proxy*. Ele diz que muita gente não tem noção do que pode ou não ser acessado, mas ele sabe que “a informática tem um sistema de *proxy* que bloqueia, vigia”. Sobre o uso da internet para assuntos não de trabalho, ele diz que, “com o acúmulo de trabalho, o pessoal nem tem como acessar a internet; o máximo é um e-mail particular”.

Pergunto sua opinião sobre essa política. Ele diz: “acho necessária essa política, pois é a maneira mais simples e fácil de controlar” e que “os mais jovens tendem a testar (sites proibidos)”. Assim, “ao invés de vigiar, estabelece uma regra, de uma forma ou outra” e, assim, “eles mesmos (os usuários) se policiam”.

No período em que está na Legis, ele presenciou apenas um ou dois casos de abuso na utilização da internet. Um deles foi com um estagiário de segundo grau que fez “o download de vários gigas numa máquina que não tinha como copiar o arquivo”. Rimos abertamente disso: o guri baixou um monte de coisas e, depois, não tinha como salvar/ copiar o conteúdo para levar embora.

Volnei (um agente administrativo que criou boa parte dos sistemas internos/ paralelos utilizados ali) irrompe na sala, fala algo a Márcio e, quando se dirige à porta, este diz: “esse é o Volnei”. Me apresenta rapidamente e pergunta se não quero aproveitar a chegada dele para entrevistá-lo. Como este também concorda, vamos até sua sala.

Chegando lá, puxo uma cadeira e explico o escopo da pesquisa. (...) Seu interesse por informática começou aos cinco (!!!!) anos, brincando com um CPU400 Color Basic. Sua intimidade com a área já tinha começado antes, quando jogava games com um Atari. Aos 10 anos, começou a estudar a teoria do Basic e, “quando lançaram o 586, minha mãe comprou um pra mim”.

(...) O sistema foi desenvolvido por ele, com ajuda do Rodrigo, que é fera em Visual Basic. Desde então, vem sendo utilizado ali. Suas maiores dificuldades, hoje,

são de interface, de dar uma cara mais intuitiva ao sistema, pois “tenho de pensar naquele cara que vai usar (o aplicativo) e que não entende nada de informática”.

Pergunto se não houve resistência ao uso dos aplicativos que ele desenvolve, com o pessoal achando que ia tirar o trabalho deles. Ele fecha o rosto e diz que “em outra localidade em que trabalhei, houve receio, houve muito estresse. Eu pegava uma pilha de processos e dava conta de tudo e o pessoal achava estranho”.

(...) Sua ótica sobre a segurança é bastante negativa, mas, ali, em seu contexto de trabalho, ele confia nas pessoas, deixa sua máquina aberta. Ao tentar me mostrar algo num aplicativo, reclama que o sistema o derrubou por *timeout*: “já disse que isso é uma besteira. Eu conheço as pessoas aqui e ninguém vai entrar no meu acesso quando eu não estiver”.

Ele diz que “a segurança praticamente não existe” e que “pra fazer o mal, é uma barbada”. Dá um sorriso ao falar essas palavras. Ele sabe, obviamente, da existência do *proxy*, mas diz que não adianta nada, pois conhece um monte de servidores que sabem como usar uma *bridge* (página que permite acesso a serviços como MSN ou Orkut, bloqueadas pelo *proxy*, sem necessidade de digitação do endereço dos mesmos; página que redireciona a esses serviços, por outros caminhos, “driblando” o *proxy*). Para complementar, ele fala: “eu prestigio a iniciativa de monitorar, mas é ineficiente”.

Nesse momento, uma “advogada” sai de sua sala e pergunta sobre mim, com um ar de curiosidade. Volnei se fecha e fica com um ar de impaciência. Explico a ela sobre minha pesquisa, ela faz algumas perguntas e se despede. Minha impressão foi de que, ouvindo o que estávamos falando (sua sala é um aquário, com a parte superior sem vidros), ela não gostou muito das opiniões do servidor – mas se coloca à disposição para conversarmos mais adiante.

Em seguida, três colegas chamam por Volnei. Percebo que é a hora do almoço deles. Agradeço a entrevista e peço para continuar na quinta. Ele topa e completa dizendo que esse é o jeito dele mesmo, quase se desculpando por tamanha sinceridade. Digo: “sem problemas”.

Volto à recepção e combino com o Márcio meu retorno amanhã de manhã. Vou tentar conversar um pouco mais com ele e com o “advogado”. Foi um ótimo começo no departamento “Y”!

### **13.09**

Chego tarde à Legis e resolvo ficar próximo à Bruna, acompanhando seu serviço. Ela mostra algumas entradas de dados, em um dos sistemas. Mostro a ela como fazer para copiar e colar de lá (ela digitava tudo diversas vezes, a mesma informação), pois o ambiente é muito parecido com o que utilizo em minha atividade profissional.

Quando ela percebe que a sistemática que expliquei funciona, fica maravilhada e um pouco envergonhada, dizendo: “fiz sempre desse jeito durante sete anos...” Depois, diz que não poderei sair mais de lá.

Noutro momento, ela faz o cadastramento do nome de um estagiário novo, solicitando diversos acessos para ele. Quando a senhora que trabalha na portaria vê o que ela está fazendo, diz: “mas eu já fiz isso”. Pergunto a ela se o sistema não informa que a solicitação já foi feita. Ela diz que não. Eu digo que, na minha opinião, o sistema deveria identificar e travar essa possibilidade, pois isso gera retrabalho – ao que ela concorda.

A manhã toda acompanho-a atendendo pessoas e gravando informações nos sistemas. Bruna é uma pessoa muito bem quista ali, mas também muito demandada.

### **23.09**

Chego à Legis e a Bruna não está. Carmen me recebe e diz que ela vai se atrasar um pouco, mas que já combinou com a Olinda de eu falar com ela. Entro na sua sala: ela está trabalhando e pede para eu aguardar um pouco – sem problemas, eu digo.

Após algum tempo, começamos a entrevista. (...) Quanto à internet, utiliza sites de consulta a assuntos jurídicos, o Google e governamentais relacionados à sua área de atuação. Para uso particular, e-mails, notícias. Pergunto sobre o *proxy*, e ela diz que “sabia que o Orkut tava bloqueado por boato (ficou sabendo oralmente, por meio de outras pessoas)” e, sobre o controle de usuários, diz que “neste ano, o gerente reuniu o pessoal e avisou todo mundo que, eventualmente, poderia consultar o relatório de acessos”.

Completa dizendo que deve haver “liberdade com responsabilidade; achei legal a forma como ele [o gerente] colocou. Havendo abuso, acho correto haver esse controle”.

#### **24.09**

Na quarta à tarde, a Bruna me ligou informando que o gerente Sérgio não poderia me atender e, assim, a pesquisa continua hoje, com o pessoal da outra equipe. Na manhã seguinte, cheguei tarde, pois o tempo tinha mudado: esfriava e ventava muito. Sou atendido pela Bruna, que me encaminha à equipe.

Lá, sou recebido por Célia (...). Sobre o proxy, ela diz que não foi divulgado. “Primeiro disseram que era proibido usar uns sites, como o Orkut, mas os estagiários acharam um jeito de acessar, digitando uns números ali (na barra de endereços)”. Um tempo depois, “o “advogado” Sérgio mostrou um relatório de acessos, com o tempo e percentual de cada pessoa em cada site”. Ela diz que “o pessoal abusa mesmo; daí, tá certo (haver controle)”. E se indaga: “eu não sei se eu acessar um site qualquer e deixar minimizado, não sei se vai contar o tempo, se isso vai registrar no relatório”. E completa: “eles conseguem burlar e entrar no messenger. Isso me incomodava e eu acho que tá certo. Olha, a Informática tá de olho e eles não tão nem aí”.

Sobre o que isso alterou para ela, afirma que “a área de informática bloqueou o Big Brother [Brasil]; daí, eu me senti prejudicada. Mas, no geral, não uso o messenger nem o Orkut, nem em casa. Nisso eu sou como os mais velhos”. Ela diz que “se sente intimidada” ao acessar a internet para assuntos pessoais, o que faz com que “eu entro muito rápido num site e me culpando”. Mas, no geral, quanto ao uso pelos colegas, ela diz que “eu sei que tem uma cultura do não tou nem aí”.

(...) Quanto ao atendimento da informática, diz que “às vezes, funciona bem” e que “a gente sabe que eles têm pouco recurso”, mas que “tu tá trabalhando e tranca” e, no geral, é meio demorado.

Pergunto se ela já utilizou o atendimento remoto (VNC). Ela diz que sim e que funciona bem. Vou além e questiono se ela não fica preocupada que consigam acessar sua máquina e ver suas coisas. Ela diz que “se quiserem olhar, que olhem; não tou nem aí”. Nota mental ao redigir o diário de campo: com esta afirmação, ela se coloca junto da turma do “não tou nem aí”, a quem criticou em momentos

anteriores. Prática diferente do discurso, se traindo com a própria fala. Muito interessante...

Como ela e a estagiária estão combinando o almoço, agradeço e encerramos a entrevista. Foi a primeira vez que abordei a questão do autocontrole no uso da TI e, na minha opinião, obtive boas respostas.

### **25.09**

Chego às 10h30 e vou direto ao departamento “Z”. Lá, sou recebido pelo Antônio. Na recepção, apenas duas servidoras e um estagiário. O ambiente é mais aberto, menos cheio, com móveis mais novos.

(...) Nesse momento, aproveito esse assunto para perguntar sobre o *proxy*. Ele diz que nunca comunicaram que tem o *proxy* e que ele conhece por ter trabalhado com isso anteriormente. E completa: “nem quando tu entra [toma posse na Legis], chega alguém e diz: ‘a internet aqui é só pra trabalho’”.

Ele diz: “já vi em empresas coisas piores. Acho o controle adequado porque alguns sites tiram teu foco do trabalho, como o messenger e o Orkut”. Ele diz saber que tem gente que burla (termo utilizado por ele) esse controle, “principalmente os estagiários”. Ele diz que pergunta “que que tu usa aí” pra conseguir fazer esses acessos?

Ele conhece o relatório de acessos do SARG e diz que “em outras unidades, o gerente já pediu”, mas o considera falho, porque não apresenta dados adequados, pois “é que nem o pardal: quando o cara chega perto, desacelera; depois que passa, acelera de novo”. Essa afirmação se deve ao fato de que o sistema, segundo ele, computa o tempo de acesso mesmo que a janela do browser esteja minimizada. Para ele, isso não está atrapalhando o trabalho, pois “o cara pode maximizar depois e atualizar; não significa que ele ficou o tempo todo olhando o site”.

Segundo ele, outros *softwares* fazem essa diferenciação, informando dados apenas para janelas maximizadas. E completa: “eu já vi de tudo, até um cara que colocava um peso em duas teclas porque o sistema que ele usava contava a produtividade pela quantidade de toques. Tudo tem um jeito de burlar”.

O telefone toca. É a mãe dele, que está esperando-o no centro para almoçar. Interrompemos nesse ponto; volto lá amanhã. O começo foi ótimo.

Aproveito o almoço próximo para pensar na minha observação participante. Estava com a impressão que esta parte não estava sendo muito aproveitada, mas reflito que não. Não tenho “colocado a mão na massa” propriamente, no dia-a-dia, mas tenho feito algumas ações. Logo no começo, ajudei o pessoal da informática na elaboração da notícia sobre o *proxy*.

Mas, nas últimas semanas, fiz várias coisas que configuram observação participante: ensinei à Bruna como copiar e colar informações da tela para evitar redigitação de dados; mostrei para a Olinda como filtrar dados na planilha de Excel deles, facilitando a consulta; e, no departamento em que comecei hoje, logo de início, na conversa com o gerente, sugeri que eles convidassem o pessoal que desenvolveu sistema para outro órgão para ir ali compartilhar a experiência com eles. Ele gostou tanto da idéia que arregalou os olhos. Sugeri que isso evitaria que eles tivessem que “reinventar a roda”, não precisando começar do zero. Também comentei com ele que poderia-se embasar a necessidade de criação do sistema como uma forma de mudar a cultura bacharelesca dos “advogados” (do papel) e a questão ecológica, de responsabilidade ambiental envolvida nisso. Ele também gostou dessas idéias.

Tenho pensado muito em observação participante como um executor, quando posso também atuar nessa linha com sugestões, dicas, troca de idéias. Não preciso executar, trabalhar fisicamente, mas **participar** com idéias. Fico feliz com essa reflexão, pois renderá frutos no momento da elaboração da tese. Poderei abordar a questão dessa estratégia metodológica por esse caminho.

Termino meu almoço e volto à Legis. Chego dez minutos antes da hora marcada e encontro a Bruna. Ela diz que nem o Sérgio nem a Evelise chegaram, mas devem estar ali em dez minutos. Jogamos um pouco de conversa fora, até que o gerente Sérgio chega. Agradeço a ela (ele tinha esperado até agora para ir almoçar, pois “achava chato” me deixar esperando sozinho) e começo a entrevista.

(...) Sobre o uso da informática pelos “advogados”, diz que “há resistência a um controle informatizado; não sei se é uma questão de cultura ou dificuldade de trabalhar em equipe”. Ele enfatiza que os “advogados” costumam trabalhar cada um do seu jeito e que há uma dificuldade muito grande de padronização.

(...) Sobre o controle de acessos, diz que “não acho que a gente tenha uma rigidez absoluta; se o servidor produz, por que não olhar o e-mail? Defendo a liberdade com responsabilidade”. Pergunto a ele se utiliza os relatórios de acesso; ele responde que “eu utilizo em termos secundários”. Ilustra isso dizendo que, uma vez, havia um servidor que não estava produzindo. Nesse caso, chamou-o para conversar e mostrou o relatório, dizendo que estava navegando demais, o que diminuía sua produtividade.

Concluo a entrevista, agradecendo. Fiquei com a impressão de que ele gostou da nossa conversa, pois se despede com satisfação e se coloca à disposição para mais perguntas.

### **27.09**

Chego às 10 horas e vou para a primeira equipe, com quem o Antônio já tinha agendado entrevista. Sou recebido pela Eulália, pela Camila e pela Iolanda. Detalho mais sobre o que vim falar e iniciamos.

O primeiro assunto é sobre o uso da informática na equipe. Eulália diz que “existem pessoas que querem tornar a coisa mais prática, mas que tem gente que faz sempre do mesmo jeito”. Camila sugere que o sistema de registro poderia ter uma funcionalidade de consulta no próprio sistema, clicando-se no arquivo e abrindo o Word, ao invés de consultar apenas os dados e, depois, ter de ir ao processo físico. Segundo ela, deveria ter uma interligação entre o sistema e a rede.

Iolanda é a mais falante, a mais crítica. Ela diz que “existe uma preocupação muito grande aqui de o de cima controlar o de baixo”, e que “existe muita necessidade de controle no serviço público; na iniciativa privada, eu já trabalhei lá, é diferente, não é assim”.

(...) Aproveito para perguntar se elas sabem da existência de controle de acesso. Todas dizem que sim e Camila diz que “eu não tenho coragem de usar senha (para acesso a bancos etc.); eles (o pessoal da informática) podem visualizar meu monitor”. Elas comentam que há uso indevido pelos estagiários, especialmente em relação a “joguinhos”. Eulália completa que sabe que “existem sites que desviam (para acesso ao Orkut por sites-espelho)”.

Elas dizem que, na sua equipe, como estão o tempo inteiro “por perto”, não ocorre isso, mas “tem estagiários dos “advogados” que ficam o tempo inteiro

sozinhos; daí, passam o tempo na internet” (Iolanda). Ou seja, isso ocorre porque “não tem supervisão” (Camila).

Sobre como ficaram sabendo do controle de acesso, dizem que “tem um termo de utilização” (Eulália). Comenta que “para mim, não há problema; nem lembro que a informática tem acesso”, e completa: “a internet hoje é privacidade zero”.

Camila diz que, muitas vezes, mantém o browser num site, mas minimizado, enquanto produz: “eu posso estar fazendo cinco ou seis coisas ao mesmo tempo e navegando. Como vão medir minha produtividade?”

Encerro a entrevista, informalmente, e vou para o almoço. À tarde, liguei para o Antônio para ver se tinha conseguido marcar horário para eu entrevistar o gerente Adroaldo. Ele diz que tinha esquecido e que é melhor ser sincero do que mentir. Lembro de ele falar com a estagiária que ia mostrar como fazer para acessar o Orkut por site-espelho. Ele sorri pelo telefone e diz que “ela arrepiou, ficou com medo; não quer falar”. Digo que tudo bem.

### **01.10**

Chego ao departamento “M” e tomo um chá de banco. A Luiza está super ocupada e Dulce, mais ainda – registra processos numa planilha Excel, atende ao telefone e conversa comigo. Leio o jornal cedido por ela e espero.

Até que chega uma hora em que a Luiza entra na sala da Dulce e diz que, agora, pode conversar. (...) Para uso pessoal, acessa seu e-mail e o site do banco. Neste, apenas consulta o saldo, pois “o resto, não dá pra fazer”. Pergunto por que e ela conta o caso de uma colega que teve seus dados capturados, no uso do banco pela internet, e teve dinheiro retirado de sua conta em função disso.

Aproveito para perguntar se ela sabe que existe o controle de acesso. Ela diz que sim, mas que ficou sabendo disso “de boca, com alguém contando que não dava mais para entrar no Orkut e no MSN”. Diz não se sentir constrangida com esse controle.

(...) O “jeitinho” volta à cena com seu discurso sobre o porquê de o e-mail não ser utilizado no dia-a-dia das atividades, como acontecia em seu emprego anterior: “a gente não usa muito o e-mail porque assim dá pra enrolar. Porque sempre tem



uma coisinha (mais trabalho), sempre tem muita coisa pra fazer e, enquanto não estiver registrado, a gente vai enrolando” (aqui, ocorre resistência: não utilizar o e-mail para poder estender o tempo, ter mais prazo, porque não é oficial e, enquanto não estiver registrado, pode-se “escapar” de novas atividades, de mais trabalho).

Uma das colegas de Luiza a chama para almoçar. Agradeço a ela (foi muito, muito proveitosa a entrevista; me dou conta disso mais agora, quando redijo o diário de campo) e volto à sala de recepção. Despeço-me e vou em direção ao saguão.

### **05.10**

Hoje, concluo a pesquisa no departamento. Chego às 14 horas, como combinado, para conversar com Natália (...).

Sobre o controle de acesso, diz que “ninguém me falou, mas imagino, porque todas as empresas hoje têm isso”. Descobriu por tentativa e erro: “às vezes, tu vai entrar e dá aquelas mensagens, tipo usuário não autorizado”. Ela não se constrange de acessar páginas pessoais, mas sabe que, para sites de relacionamento, “é impossível”. E ainda: “ouvi falar pela rádio corredor que iam bloquear o Yahoo e esses sites de e-mail, mas parece que ainda estão funcionando”.

Quanto ao atendimento da informática, nunca teve problemas com o atendimento: “uma vez, perdi uns arquivos e eles foram bem atenciosos, recuperando no backup”. Já utilizou o atendimento remoto e não se preocupa com o acesso aos seus dados pessoais por esse meio, pois, como diz, “assim como eu sou profissional, eles também são”.

(...) Termina a entrevista, agradeço e encerro nesse departamento. Amanhã, começo em um novo.

### **10.10**

Cheguei à Legis no horário marcado e comecei a conversar com Rodolfo (...). Ele diz saber da política de controle de acesso, mas que “isso não é divulgado; eles (a gerência) não fazem reunião pra isso”. Na sua opinião, “eu recomendo só liberar aqueles sites tipo .gov.br ou .gov.rs.br, que são de trabalho mesmo. O resto, bloqueava tudo”.

(...) Quanto ao uso da rede, afirma que “a informática tem orientação de deletar tudo o que for particular e estiver na rede. Daí, eu digo pro pessoal salvar na própria máquina. Se tiver besteirinha, salva na máquina”.

Aqui, me surpreendi de ouvi-lo falar que “às vezes, vou arrumar um micro. Daí, aproveito pra dar uma olhada no que tão navegando” (aqui, temos clara a questão do controle entre as próprias pessoas da equipe, e não exercido pela chefia nem por coerção ou orientação de um superior hierárquico). (...)

### **15.10**

Depois de um final de semana entediante, com muita chuva e oito DVDs, volto à Legis. Começo o dia conversando com a gerente adjunta Marcela (...) Pergunto sobre o controle de acesso e como foi divulgado ali. Ela diz que “se descobre (o que dá pra acessar ou não) pelo uso: tu vai tentar entrar e te barram”. Sobre essa necessidade de controle, ela diz que “eles (a área de informática) têm que criar um padrão”. Sobre como foi feito ali o acompanhamento, ela diz que “a gente pediu uma lista para a informática e um dos problemas era o acesso. Tinha alguns recorrentes que a gente via. Daí, chamava pra conversar e a produção deles dobrava em pouco tempo”.

Ela prossegue: “na verdade, (o controle) é imprescindível. As pessoas não fazem bom uso. Mas têm algumas pessoas que, quando chamamos pra conversar, perguntam: ‘você não acha que tão se metendo muito na vida da gente?’ Tu acaba tendo que se meter”. Sobre as origens desse controle, ela diz que começou quando se detectou que “a rede ficava muito lenta nas terças-feiras de tarde. Fomos verificar e descobrimos que era porque todo mundo ficava votando no paredão do Big Brother [Brasil]. Gerava um tráfego tão grande que ninguém fazia nada”.

Ela tem conhecimento de que existem alternativas para se burlar os controles: “eu sei que tem gente que consegue baixar o msn de outro jeito. Sempre tem um caminho. A informática é ótima pra burlar”. No entanto, sua opinião é dúbia, dá margem a exceções: “agora, tu bloquear acesso a e-mail, eu seria até contra”.

Quanto ao acesso aos arquivos que estão na rede, ela diz que “a gente tinha que ter uma pasta onde ninguém mexesse”. Sobre a implantação de uso do computador para elaboração e registro de processos, ela diz que “as pessoas vão

resistir bravamente até o último minuto, até perceberem que não adianta resistir à mudança”.

(...) Volto à recepção e comento com o Rodolfo como tinha sido proveitosa aquela manhã. Na realidade, estou muito contente com os resultados da pesquisa. Tinha muito receio por ter sido adiada minha entrada ali, quando cheguei pela primeira vez, e voltei “cheio de dedos” na semana passada. Mas o pessoal todo está se mostrando super receptivo.

No frigar dos ovos, fico com a sensação de ter feito “limonada do limão” e, já no elevador, fico me questionando se fui mais cuidadoso na entrada no departamento em função da negativa inicial ou se tinha sido um erro de percepção devido ao aparente mau humor e frieza da Juliana. São questões que o campo suscita para nós e para as quais não tenho resposta agora – e acredito que nunca vá ter.

#### **16.10**

Chego à Legis para meu último dia nesse departamento. Encontro o Rodolfo, que me encaminha ao “advogado” Osvaldo, que aceitou conversar hoje. Sento ao lado de sua mesa e começamos a entrevista.

(...) Entro na questão da política de controle de acesso. Ele diz que tudo começou quando “eles (a informática) começaram a bloquear alguns sites; aqui bloquearam o Messenger, sites pornô, Big Brother [Brasil] e alguns mais acessados; mas alguns estagiários sabem burlar”.

Ele qualifica esse controle como “muito precário; é uma coisa muito empírica, precária; eles (a informática) vão tapando aqui, tapando ali”. Em seguida, repete: “eu sei de pessoas que conseguem burlar isso aí”.

Osvaldo considera que poderia haver perfis de acesso, como ocorre, segundo ele, em outros órgãos públicos: “lá, a senha dá amplitude de acesso, mas os estagiários têm perfil mais restrito. Parece que só conseguem acessar sites .gov. Mas aqui não tem isso. Quando eles não são sob vigilância, eles vão pra internet”.

Segundo ele, “aqui não chega a ser um problema porque nossos computadores são expostos. Isso cria um certo constrangimento”. E aponta para o espaço a nossa frente, onde estão as mesas com os computadores. Efetivamente, a

visibilidade é máxima: apenas um ou dois terminais estão virados para o outro lado da sala, fora de seu campo de visão.

Agradeço a ele e pergunto quem é o Mário, indiretamente pedindo a ele que me leve até o servidor. Ele diz “pode deixar que te apresento”. Vamos até a sala contígua, onde fica uma espécie de secretaria da equipe, apenas com servidores e estagiários. Ele se aproxima, diz “desculpa, esqueci teu nome” e me apresenta ao Mário. Eu agradeço e puxo uma cadeira, enquanto Osvaldo volta para sua sala.

No início, Mário me explica com detalhes o funcionamento das suas atividades. (...) Nesse momento, pergunto se ele sabe da existência do controle de acesso. Ele começa dizendo que sabe que há diferenciação de senhas: “a gente fala de poderes de senhas; eu sei que a minha é diferente da Juliana, que é diferente da dos estagiários. Pra eles, aparece um campo cinza no sistema de registros”.

Digo a ele que estou me referindo ao controle de acesso a sites mesmo. Então, ele fala: “elas (as gerentes Mila e Marcela) fizeram uma reunião quando assumiram com todos os agentes administrativos. Elas fizeram por cargos. Elas disseram que tinham pedido um relatório para a informática com o acesso de todo mundo, por nome e sites acessados. Depois, começaram a chamar as pessoas para conversar na sala delas, mas eu nunca fui chamado. Uma vez, disseram que tinha gente que passava a tarde inteira no Terra. Aí, eu disse pra elas que isso não significava que o cara tinha ficado só no site. Eu posso ficar com o sistema de registros o dia inteiro aberto e não estar fazendo nada. Tem que diferenciar isso”.

Continua: “pelo que eu sei, essa história de relatório só acontece aqui. Eu perguntei se elas sentiam que isso tava prejudicando a produção. Elas preferiram nivelar: ‘a gente vai controlar e vocês...’” Interrompe a frase no ar.

Pergunto se isso fez com que deixasse de acessar sites que não acessava antes: “pra mim, saber do controle não mudou nada. Ainda mais que eu não posso me dar ao luxo de ficar na internet até pela proximidade dos “advogados””.

Em seguida, pergunto o que ele acha da existência desse controle. Ele afirma que “eu acho necessário porque tem gente que abusa, mas eu não concordo com a forma. A gente saiu da reunião e ficou com a impressão que era só demonstração de poder. Não sei se cabe fazer esse relatório... Acho que o controle podia ser pela distribuição da quantidade de serviço”. (...)

### **19.10**

Chego à Legis às 9h30 e procuro o Nestor para conversarmos. Ele pede um instante e vou até a secretaria, onde encontro a Marta. Depois, ele surge à porta e nos dirigimos à sua sala para conversarmos mais à vontade. (...)

Pergunto se existe acompanhamento estatístico dos acessos aos links da página do departamento, que permitam mensurar que serviços estão sendo mais ou menos atualizados e, com base nessa informação, fazer ajustes (tirar um link do ar, melhorar a divulgação para incrementar o acesso ou colocar mais recursos de rede para serviços de tráfego intenso). Ele diz que não tinha pensado nisso, mas acha uma boa idéia.

Nesse momento, a servidora Natália nos interrompe e pede para falar algo. Ela diz que já se pensou nisso, mas que não havia verbas para tal. De qualquer forma, este foi mais um momento de observação participante, mais uma contribuição que dei no sentido de sugestão, que deve aparecer na tese.

Agradeço a eles e me dirijo à secretaria, onde encontro a Marta, que me encaminha à outra equipe. Encontro a Olívia e a Carla, explano um pouco sobre a pesquisa e sobre quais setores já passei e começamos a conversa. Esta será mais uma entrevista “coletiva”, com as duas ao mesmo tempo – terceira vez que acontece isso, e tem funcionado bem, até agora.

(...) Sobre o controle de acesso, Carla diz que “não foi avisado; a gente via (que havia sites proibidos) tentando acessar”. Já Olívia diz que “vi numa notícia na intranet, bem confusa, que não deu pra entender direito”. Completa dizendo que “melhor que proibir é fazer um trabalho de divulgação”.

Quanto à percepção delas sobre a necessidade desse controle, dizem que “em alguns casos, sim (é necessário)”. Dizem que “se sabe que os estagiários acessam o msn e o orkut”. Olívia diz que “não sabemos o que é proibido, depende do gerente, depende da informática. A gente não sabe o que é proibido”. Carla diz que elas controlam o que os estagiários estão acessando “porque os computadores são virados pra cá. É só espichar a cabeça e eu vejo o que estão acessando. Isso inibe o uso deles”.

(...) Agradeço a elas pelo tempo (quase duas horas) e pela cooperação, encerrando a entrevista.

### **23.10**

Ao chegar no departamento “N”, tenho uma notícia ruim: a gerente Susana não poderá estar presente para a entrevista que havíamos marcado. Digo que tudo bem e que poderia antecipar a entrevista com a servidora Karine, que estava pré-agendada.

Vou até sua sala e começamos (...). Quanto à internet, utiliza para consulta a sites governamentais e outros, principalmente jurídicos. Para uso pessoal, utiliza apenas para consulta ao e-mail. Para outros usos, diz não utilizar, pois “nem dá tempo de olhar. Também nunca me preocupei com isso (controle de acesso), mas sei que todas as empresas fazem isso”. Sobre a forma de divulgação, diz que “isso nunca foi divulgado internamente”.

(...) Agradeço a ela pela entrevista e volto à Secretaria para agradecer e reiterar a solicitação de entrevista com a gerente, em nova data. Feito isso, volto para casa.

### **27.11**

Hoje, iniciei no departamento “C”. Cheguei meia hora antes do combinado e me dirigi à recepção. Na entrada, dei de cara com a Solange, com quem tinha conversado apenas por telefone, e comentei que finalmente tínhamos nos conhecido pessoalmente. Ela foi super simpática e me encaminhou à sala da equipe “W” para a entrevista com o Dutra.

(...) Pergunto se esse uso não está em desacordo com a instrução normativa. Ele diz que sim. Então, indago sobre a necessidade da mesma. Ele diz: “acho necessário, mas não radical como consta ali. Por ali, não dá pra acessar nada. Então, tem que flexibilizar. Mas a gente não quer que o cara fique baixando música, fazendo download de filmes, acessando site de fofoca”.

(...) Durante a entrevista, desliguei o celular para uma ligação que estava recebendo e, em seguida, recebi um torpedo. Ao sair do prédio, verifiquei que era do Antônio, agendando a entrevista adiada com a gerente Susana para sexta-feira, 14h30.

Ao chegar em casa, liguei para ele confirmando a entrevista. Se eu conseguir cumprir essa agenda até sexta-feira, faltará apenas um departamento. Assim,

pretendo concluir o campo em duas semanas, ou seja, 14 de dezembro. No final das contas, caso isso aconteça, terá havido um atraso de apenas uma semana em relação à minha expectativa original – 07 de dezembro. Excelente!

### **28.11**

Chego ao departamento no horário combinado e espero uns cinco minutos pela chegada da Judite. Ela me apresenta ao pessoal da equipe que lidera e começamos a conversar. (...)

Aproveito para perguntar sobre o uso da internet. Ela diz que “procuro não utilizar para uso pessoal e tento conscientizar as pessoas sobre isso. Mas uso para ver minha conta. Acho melhor porque evita o tempo que eu levaria para ir lá no outro prédio sacar. Acaba gerando economia. Mas outras coisas pessoais têm que ser fora daqui”. Mas, mesmo assim, “por mais que tu controle, quando tu vê, “baixa a cortina. O pessoal sabe porque a informática já deu uma varredura”. E completa: “eu aviso a eles que a informática tá monitorando todo mundo”. (...)

### **05.12**

Fui para a Legis e me dirigi até o departamento “W”. A gerente chegou na hora, já me chamando para acompanhá-la até sua sala. Segui-a, ganhei um cafezinho e apresentei o escopo da pesquisa. Começamos a entrevista.

(...) Entro no assunto da instrução normativa. Ela comenta que “em [nome da localidade], a coisa (uso indiscriminado da internet para fins pessoais) era sistemática, sem parcimônia”. Então, ela imprimiu a instrução e solicitou a todo mundo que assinasse, para tomarem ciência. Já quando liderava outra seção, fez “reunião informando que a informática pode ver tudo o que tem no computador de vocês”. Institucionalmente, ela diz que “esse assunto é recorrente nas reuniões de coordenação”. Ela acha necessário o controle, “mas teria que ser feito por dispositivos de informática”.

(...) Agradeço muito pela entrevista e pela disponibilidade.

Vou até a direção e me dirijo à sala da equipe “N”, onde tinha marcado entrevista com a Mara, para as 15 horas, e já estou meia hora atrasado. Me desculpo e ela me recebe, sem problemas, dizendo que a sua colega, Karen (que

sentada na mesa ao lado da sua), vai nos ajudar. Aceito a participação de sua colega e começamos a conversar.

(...) Para essas tarefas, utiliza sistemas internos e o Excel e, na internet, consulta sites de órgãos governamentais, em especial. Para uso pessoal, cita o e-mail e o site do banco onde detém conta. Falo da instrução normativa e ela diz que acha “exagerada”, mas que “o pessoal entrava muito no MSN. Aliás, eu não entendo como até hoje tem umas pessoas que conseguem acessar o MSN”. Explico um pouco sobre os sites-espelho, mas ela não parece entender muito bem como funciona. (...)

Ela sabe que, “se pedir o relatório de acesso, a informática tem como ver (os sites acessados por cada um)”. E volta ao tema MSN: “tinha uma estagiária que trabalhava aqui que ficava o tempo inteiro no MSN. A gente chamava e ela demorava pra atender ou, quando tu passava do lado dela, ela diminuía a tela”.

Depois, conta uma outra história: “num outro setor que eu trabalhei, tinham três estagiárias. Um dia, duas delas tavam conversando pelo MSN, falando mal da terceira. Essa menina passou por trás de uma delas, olhou o computador e viu que tavam falando mal dela. Deu o maior barraco!” (...)

A conversa foi bastante produtiva e percebo que ela está querendo voltar a trabalhar. Agradeço pela disponibilidade e encerro mais um dia muito proveitoso.

## **07.12**

Perto do meio-dia, ligo para a Valquíria. Ela diz que poderemos tentar no final da tarde e pede para eu retornar após meu compromisso. Lá pelas 17h40, ligo e, para minha surpresa, ela diz que pode me atender hoje. Então, digo que estarei lá em meia hora. Ela diz que tudo bem. Desligo o telefone e saio correndo para não me atrasar.

Para uso pessoal, diz não acessar no trabalho, “até porque nunca dá tempo”, mas, principalmente, porque “eu não me sinto segura para acessar daqui”. Sobre a instrução normativa, diz que existe porque “as pessoas não têm o bom senso. É a velha história da multa: não precisaria existir, mas como todo mundo descumpre...”

Aproveito esse assunto para perguntar sobre a utilização do atendimento remoto. Ela diz que já utilizou diversas vezes e que “funciona bem. Acho até melhor



porque eles mexem por lá, arrumam”. Pergunto se ela não tem receio de que suas coisas sejam acessadas pela informática. Ela afirma que não, porque “não tenho nada que eles não possam olhar aqui”.

Quanto ao atendimento da informática, ela considera que “sempre me atendeu bem; sempre tive uma resposta pronta e eficaz”. Sobre equipamentos, diz que poderia ter um “computador melhor, que comportasse mais programas de imagem”. Quanto à necessidade de pessoal, “precisaria de pelo menos mais uma pessoa”.

Valquíria foi meio lacônica, parecendo desconfortável o tempo inteiro. Para concluir, pergunto: “então, como foi estar do outro lado, ser entrevistada?” Ela sorri abertamente pela primeira vez e diz: “confesso que prefiro estar fazendo as perguntas, não respondendo”. Sorrio em retribuição, me despeço, agradecendo, e vou embora.

### **11.12**

Chego na hora marcada e iniciamos a entrevista. (...) Para uso pessoal, Hugo afirma utilizar para consulta ao e-mail e a sites de notícias, como o do IG, do Terra e de jornais on-line. Considera necessário acessar alguns sites não relacionados a trabalho “para relaxar entre um processo e outro. Às vezes, tu tá no meio de um processo complicado. Daí, dá uma parada, olha umas coisas e volta ao trabalho”.

Falo da existência da instrução normativa, que ele afirma conhecer. Então, pergunto sua opinião sobre a mesma. Ele diz que “não vejo muita utilidade. Em vez de resolver pontualmente, eles (a informática) bloqueiam todo mundo. Poderia ter um bloqueio pontual, por tipo de acesso (perfil de usuário). Não sou um especialista em informática, mas sei que no XP dá pra fazer esse tipo de coisa”.

Quanto ao atendimento da informática, diz que “no geral está ok”. Sobre pessoal e equipamentos, considera que “tá adequado”. Agradeço a ele e concluo a entrevista.

### **13.12**

Hoje deve ser o último dia de entrevistas. A expectativa é grande, pois estou chegando ao final de mais uma etapa. (...)

Para suas atividades, Diogo acessa os sistemas e o e-mail corporativo, além do Word. Sobre a instrução normativa, diz que utiliza a internet para e-mails particulares, eventualmente – mas que é mais comum mandar e-mails de trabalho de casa do que o contrário. Ele considera que a instrução “não deve ser respeitada. Eu acho que o MSN é um meio de comunicação e liberei o uso aqui, contanto que não atrapalhe a produtividade. Se isso acontecer, eu corto tudo. Eu cobro desempenho, mas nunca vou cobrar a roupa de quem vem aqui”. (...)