

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Escola de Administração**

Bacharelado em Administração

Ketellyn Becker Mello

**Panóptico Contemporâneo**

Materialização do Controle Coercitivo e Suas Consequências

Porto Alegre

2022

Ketellyn Becker Mello

## **Panóptico Contemporâneo**

Materialização do Controle Coercitivo e Suas Consequências

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de bacharela em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Profa. Maria Beatriz Rodrigues

Porto Alegre

2022

### CIP - Catalogação na Publicação

Mello, ketellyn Becker  
Panóptico Contemporâneo: Materialização do Controle  
Coercitivo e Suas Consequências / ketellyn Becker  
Mello. -- 2022.  
32 f.  
Orientadora: Maria Beatriz Rodrigues.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,  
BR-RS, 2022.

1. Controle . 2. panóptico. 3. teletrabalho. 4.  
vida pessoal. I. Rodrigues, Maria Beatriz, orient.  
II. Título.

Ketellyn Becker Mello

**Panóptico Contemporâneo**  
Materialização do Controle Coercitivo e Suas Consequências

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial à obtenção do título de  
em Escola de Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul.  
Orientadora: Profa. Maria Beatriz Rodrigues

**Aprovada em:**Porto Alegre,6 de outubro de 2022

BANCA EXAMINADORA:

---

Maria Beatriz Rodrigues, Professora da Escola de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS

---

Marcos Vinicius Dalagostini Bidarte, Professor substituto EA/UFRGS, doutorando em Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho PPGA/UFRGS

**Dedicatória**

Dedico este trabalho, há quem acredita que o conhecimento muda vidas. Só o conhecimento pode mudar esta sociedade brasileira tão desigual.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos Pais do Universo, por ter possibilitado eu estar nesta vida com saúde plena, condições dignas e discernimento para ser grata à pequenas coisas.

Agradeço à minha família, dentre estas pessoas meu Tio Julio Cezar que desde sempre foi um pai atencioso, cuidadoso, amoroso e me ensinou que o conhecimento é valioso e só depende de mim para construir o meu futuro. Me ensinou desde a escrita do meu nome, até o cursar do caminho da vida. Acredito que sem a presença dele, eu não seria quem sou hoje e isto me custaria todas as oportunidades maravilhosas que tive até agora.

Certamente agradeço a minha mãe, Jacqueline Bassani Becker por ser sempre minha base, por ter me dado o exemplo de mulher forte, independente e determinada. Que mesmo tendo que abdicar de sonhos próprios em prol das filhas e da família, nunca se deu por vencida e contruiu sua própria fortaleza. Uma mãe protetora que sempre está apostos para cuidar e zelar por quem ama.

Agradeço a minha irmã Dandara Becker, por me ensinar a ser uma pessoa mais compreensiva, empática com as situações adversas e por sempre estar ao meu lado quando a instabilidade chega.

Agradeço ao meu esposo Rafael Bastos, por ser um grande incentivador e companheiro em todos os momentos desde que iniciamos esta caminhada juntos, sempre mostrando que a fé é a forma mais genuína de se comunicar com o universo e por ela temos todas as respostas.

Agradeço aos amigos Michelle Bólico, Fernanda Pase e Vicente Fiorentine, por terem sido pessoas de luz na minha vida. Pois em inúmeras vezes foram fundamentais na minhas ascensão acadêmica, por facilitarem de forma generosa os meus estudos enquanto tinha que trabalhar de forma integral.

Agradeço imensamente aos meus amigos de jornada acadêmica, que estavam sempre presentes para ajudar, aconselhar e motivar. Sem eles o caminho seria muito mais difícil: João Reis, Gustavo Guimarães e Isadora Colares.

Agradeço a minha orientadora Maria Beatriz Rodrigues, que sempre me inspirou a pensar de forma crítica sobre os impactos psicológicos que a organização tem sobre os trabalhadores, quando foi minha professora em uma cadeira da UFRGS. Desde então guardei o nome dela para ser minha orientadora e cá estamos. Devo agradecer imensamente a forma generosa com que sempre me tratou e por ter passado um pouquinho do seu conhecimento brilhante, para mim.

Agradeço a mim, por não desistir dos meus sonhos, por acreditar no meu potencial e nestes cinco anos ter me esforçado ao máximo para provar que a UFRGS também me pertence, que ela pertence a quem trabalha 8h e faz 5 ou mais cadeiras por semestre e buscam um futuro melhor para si e toda a sua família.

## RESUMO

Este trabalho tem como foco analisar os meios pelos quais o controle coercitivo se dissemina de forma psíquica, durante a execução das atividades operacionais na modalidade híbrida de trabalho e seu impacto na vida pessoal dos colaboradores, em uma Secretaria Estadual do Rio grande do Sul. Para entender como esta forma de poder tão invisível e ampla se legitima de forma silenciosa e consegue sair do campo físico organizacional e ir para o campo pessoal, “levado” pelo hospedeiro psíquico. Podendo analisar que o controle coercitivo coexiste com a tecnologia, onde os atores que desejam exercer o poder sobre o outro, utilizam destes meios tecnológicos para embutir na organização formas de coagir a produtividade a seu modo, maquiados de produtividade e senso de responsabilidade. Estes dados de pesquisas foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas com pessoas que vivenciam(ram) esta realidade, especialmente na pandemia e servem como ferramenta para o desenvolvimento de novos estudos sobre temas similares, tão latentes em nossa sociedade contemporânea.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Controle. Psicológico. Vida Pessoal

## ABSTRACT/RESUMEN/RÉSUMÉ

This work focuses on analyzing the means and by which coercive control is disseminated in a psychic way during the execution of operational activities in the "hybrid" modality of work and its impact on the personal life of employees, of the State Secretariat of Rio Grande do Sul. To understand how this form of power so invisible and broad is silently legitimized and manages to leave the organizational physical field and go to the personal field "taken" by the psychic host. Being able to analyze that coercive control coexists with technology, where actors who wish to exercise power over the other, use these technological means to embed in the organization ways of coercive productivity in their own way, made up of productivity and sense of responsibility. These research data were obtained through semi-structured interviews with people who experience (ram) this reality (especially in the pandemic) and serve as a tool for the development of novel studies on related topics, so latent in our contemporary society.

**Keywords:** Telework. Control. Psychological. Personal life

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- **Tabela I:Características laborais dos entrevistados-** Participantes da Pesquisa, p. 20;
- **Figura I:Perfil do usuario, TEAM'S** – Controle Coercitivo e Sua Materialização Panóptica na SE/RS, p. 22;
- **Figura II:Status Ausente** - Controle Coercitivo e Sua Materialização Panóptica na SE/RS, p. 22;
- **Figura III:Status disponivel** - Controle Coercitivo e Sua Materialização Panóptica na SE/RS, p. 23;
- **Figura IV:Area de trabalho remota** - Controle Coercitivo e Sua Materialização Panóptica na SE/RS, p. 23;
- **Figura V:Notificação de autenticação** – Controle Coercitivo e Sua Materialização Panóptica na SE/RS, p. 24.

## SUMÁRIO

<b><u>1 INTRODUÇÃO</u></b> .....	<b>11</b>
1.1 OBJETIVO.....	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 Objetivos Especificos.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
<b><u>2 REVISÃO TEÓRICA</u></b> .....	<b>13</b>
2.1 CONTROLE ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 CONTROLE COERCITIVO .....	13
2.2.1 Panóptico Contemporâneo.....	14
<b><u>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</u></b> .....	<b>15</b>
<b><u>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</u></b> .....	<b>17</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA FONTE DE PESQUISA .....	17
4.1.1 <u>Secretaria Estadual do Rio Grande Do Sul e Seu Sistema de Trabalho</u> <u>Híbrido</u> .....	17
4.1.2 <u>Participantes da Pesquisa</u> .....	18
4.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	19
4.2.1 <u>Controle Coercitivo e Sua Materialização Panóptica na SE/RS</u> .....	19
4.2.2 <u>Panóptico Contemporaneo X Vida Pessoal</u> .....	25
<b><u>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u></b> .....	<b>29</b>
<b><u>REFERÊNCIAS</u></b> .....	<b>31</b>
<b><u>APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</u></b> .....	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste estudo iremos perpassar pelos meios de controle organizacionais, focando na análise de como o controle coercitivo contemporâneo se materializa de forma panóptica na Secretaria Estadual do Rio Grande do Sul, entendendo de que forma e quais suas consequências na vida pessoal dos servidores, pós período pandêmico, onde o teletrabalho intensificou de forma notável devido necessidade de isolamento social.

Em 18 de março de 2020 todos os funcionários do Órgão foram instruídos a trabalharem de suas casas pelo período de quarentena, com o intuito de frear o contágio do vírus e preservar a saúde de todos. Onde a estrutura física equiparada para a execução diária das rotinas de trabalho de mais de dois mil servidores, foi abandonada e substituída pelas casas de cada prestador de serviços na instituição. As formas de controle de produtividade (como um supervisor direto acompanhando a atividade executada) sofreram alterações, pois eram comumente vistos dentro do ambiente físico da organização e para seguirem com sua eficácia à distância era necessário aprimorar estes meios à realidade remota. Este controle começa a ser notado de forma informal e silenciosa através de reuniões de alinhamento para informar à equipe do que cada um está fazendo; ou o aplicativo de comunicação que marca o tempo de ausência de interação entre o servidor e o computador, (a contar de 5 min distante da tela), entre outros meios que veremos a seguir. Caracterizando-se assim, os panópticos contemporâneos, que se distinguem justamente por esta evolução dos meios reguladores, marcando a transição do controle coercitivo onde se usava a força como modo regulador, para o controle disciplinar psíquico, onde os meios reguladores agem pelo meio psíquico, para garantir eficácia na produção esperada pela organização, conforme BESSI, GRISCI e ZIMMER (2007) indicam em sua pesquisa sobre o panóptico digital nas organizações.

A ansiedade pelo fim da jornada de trabalho, nem sempre é marcada pela hora de bater o ponto e sim pelo fim das atividades, pela ansiedade que causa o monitoramento contínuo pelos superiores e colegas. Então podemos observar que estes meios reguladores e silenciosos coíbem um possível ato inadimplente, inclinam o colaborador a fazer corretamente suas tarefas independente de qualquer coisa, para evitar possíveis sanções. O controle externo passa a ser interno, pelo receio de ser observado a qualquer momento.

Dessa forma, a presente pesquisa parte da interrogação: de que forma os meios panópticos contemporâneos, fomentados na modalidade híbrida de trabalho pós pandemia, impactam na vida pessoal dos servidores que trabalham na Secretaria Estadual do Rio Grande do Sul?

Para responder essa questão foi realizado um estudo qualitativo, baseado em entrevistas, e que segue os objetivos a seguir elencados.

## **1.1 OBJETIVO**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar de que forma os meios panópticos contemporâneos, fomentados na modalidade híbrida de trabalho pós pandemia, impactam na vida pessoal dos servidores que trabalham na Secretaria Estadual do Rio Grande do Sul.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Analisar os meios usados para exercer o controle panóptico contemporâneo;
- Compreender como as pessoas que trabalham na Secretaria Estadual do Rio Grande do Sul se sentem em relação a estes meios de controle.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Este trabalho de pesquisa, visa entender de que forma o controle coercitivo se materializa de forma disciplinar por meios panópticos. Após a inserção do regime de teletrabalho no setor público do Estado do Rio Grande do Sul. Afim de analisar seus impactos durante execução das atividades operacionais e na vida pessoal dos servidores. Para entender como esta forma de poder invisível e ampla se legitima de forma silenciosa e consegue sair do campo físico organizacional e ir para o campo pessoal “levado” pelo hospedeiro psíquico.

Estes dados de pesquisas foram obtidos através de entrevistas com pessoas que vivenciam(ram) esta realidade (especialmente na pandemia) e servirão como ferramenta para o desenvolvimento de novos estudos sobre temas similares, tão latentes em nossa sociedade contemporânea.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 CONTROLE ORGANIZACIONAL

O controle pode ter muitos significados dependendo do seu contexto e de onde é seu habitat, mas aqui falaremos do seu significado nas organizações. Voltado para este viés, o controle é o instrumento que garante informações gerenciais da organização, que reduzem a incerteza sobre os processos evitando assim a liberdade por parte dos colaboradores, para construir uma política organizacional diferente da esperada pelo detentor do poder.

O controle busca reduzir essas zonas de incerteza atuando não somente sobre o comportamento, como compreendido pelos autores clássicos, mas sobre toda a gama de aspectos que possam influenciar o grau de incerteza existente, percebido por diversos autores como crescente nas organizações contemporâneas. (SOUZA, 2003, p.5)

### 2.2 CONTROLE COERCITIVO

Dentro da gama dos tipos de controle temos o coercitivo, é um meio de controle baseado no medo da repressão, ou seja, é um meio de controle que nasceu influenciando diretamente na sensação de estar sendo ameaçado de punição física caso não estivessem sendo cumpridas as regras estabelecidas, de modo a influenciar o comportamento das pessoas em direção ao esperado. A forma mais conhecida da representação que mais conseguiu materializar este controle coercitivo foi o Panóptico: uma penitenciária que proporcionava a vigília de todas as celas realizadas por apenas um guarda, idealizada pelo filósofo utilitarista e jurista inglês Jeremy Bentham, por volta de 1785. Neste projeto de prisão os presos não viam o guarda em sua vigília, mas tinham a sensação de estar à mercê de tal e isto coibia suas atitudes irregulares. Mas a transgressão de forma problemática para o meio social desta forma de vigília veio pelos pensamentos analíticos do filósofo Michel Foucault (2011), que entende este mecanismo de controle como revolucionário na definição de relações de poder entre os homens. “Onde o homem que se sente vigiado torna-se “dócil” acatando com mais facilidade as normas impostas como certas a serem seguidas em determinado local.” (FOUCAULT, 2011)

## 2.2.1 Panótipo Contemporâneo

O panóptico contemporâneo se constitui por mecanismos que se aprimoraram com a evolução da sociedade e dos meios digitais, tendo como foco o controle disciplinar de forma presente a todo o momento por meio psicológico, para ser disperso e assimilado à normalidade do ser. Levando este nome, por se assemelhar muito com o panoptico de Jeremy em sua capacidade de transmitir esta sensação de vigília.

Inaugura-se, então, uma outra fase na história do controle nas organizações e, também, fora delas: o olho eletrônico passa a substituir o olho do chefe. A lógica do panóptico, agora potencializa da pelo virtual, permanece preservada. O controle se dá de modo que a qualquer momento um pode ver/vigiar sem ser visto, de forma a que outro se sinta vigiado a todo o momento. A contraluz, hoje, reside na tela de cristal líquido ou na câmera de vídeo. (BESSI; GRISCI; ZIMMER, 2007, p.93)

Esta evolução do controle coercitivo, que antes era baseado pelo medo da repressão física, migrou para as organizações pelo formato de normas estritamente burocráticas, onde a coerção acontecia pelo medo de ser demitido. Atualmente temos uma falsa impressão de que são situações arcaicas e que só aplicam-se em casos específicos longe da comunidade organizacional flexível. Mas como Souza (2003) nos traz em uma de suas pesquisas, o controle burocrático coexiste com as novas fontes tecnológicas e para além disso esta evolução dos meios reguladores se mostram ainda mais eficazes pelo fato da figura detentora do poder, também ter sido modernizada, saindo do chefe burocrata, opressivo e autoritário, para a figura gentil, compassível e flexível de um líder. Mas no fundo ainda buscando o mesmo fim, de compelir o comportamento, apenas usando novos meios para isto.

No entanto, a literatura procura demonstrar, por um lado, que essas transformações que podem ser observadas não caracterizam a superação do modo de controle burocrático e, por outro, não caracterizam um abrandamento do poder exercido sobre os atores organizacionais, mas o contrário. (SOUZA, 2003, p.16)

Podemos dizer aqui que o panóptico contemporâneo é a passagem evolutiva do controle coercitivo baseado na repressão pela força, para um controle disciplinar que tem como ponto focal a inibição da irregularidade pelo meio psíquico, por setirem-se vigiados pelos novos meios eletrônicos e temendo sanções regulatórias (rebaixamento, demissão, exposições, etc).

Notadamente, as relações com o individualismo como ideologia moderna que nos parecem importantes para a compreensão dos processos de consentimento e implicação que apoiam o desenvolvimento dessa tríade controle-cultura-liderança. (SOUZA, 2003, p.17)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para entendermos de que forma o controle coercitivo contemporâneo, ou seja, que age através do psíquico e não mais pelo físico, se materializa no trabalho híbrido pós pandêmico na Secretaria Estadual/RS estudada e de que forma estes meios impactam na vida pessoal dos membros que trabalham neste ambiente. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de tipo exploratório, por se aproximar de um tema ainda novo, após a pandemia, em que o trabalho está sendo realizado remotamente das residências dos trabalhadores mesclado com a ida periódica no escritório, configurando do modelo híbrido.

A coleta de dados, foi realizada combinando dois meios descritos abaixo.

1. Entrevistas semiestruturadas: Foram realizadas entrevistas com integrantes do quadro funcional da Secretaria Estadual/RS com a seguinte estruturação:
  - a) Participantes escolhidos por tempo de contribuição funcional na Secretaria, que deveria cobrir a tríade dos modelos de trabalho que a SE/RS passou – presença, teletrabalho e híbrido. Assim o entrevistado teria o histórico da vivência dos processos de trabalho, conseguindo contribuir com o objetivo da pesquisa;
  - b) Participantes escolhidos de acordo com seus locais de atuação, com o objetivo de abranger todas as áreas principais da instituição. Evitando resultados inclinados apenas um local da secretaria, o que poderia comprometer a análise dos dados;
  - c) As entrevistas tiveram um apoio moderado de um roteiro, disponível no apêndice deste trabalho.
2. Observação local: foram registrados em formato de diário de bordo com uma duração de em média dois meses, tendo início no dia 04/07/2022 e seu fim no dia 09/09/2022. Este diário consistia em descrever os fatos observados no dia a dia do processo de trabalho na SE/RS, pertinentes ao tema desta pesquisa.

Para elencarmos os resultados deste processo de pesquisa, foi utilizado o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), que contou com três etapas principais:

- 1) Pré - análise: Constitui da organização dos dados coletados, para separar o que deve ser de fato utilizado como insumo e se precisa aprimorar algum dado. BARDIN (2011), subdivide esta primeira etapa em cinco partes:
  - a) Leitura flutuante do material, para tomar conhecimento do que se trata o conteúdo em sua completude;
  - b) Escolher os principais documentos que serão analisados (a priori) e os remanescentes que ficarem como insumos secundários (a posteriori);
  - c) Constituir um conjunto (*corpus*) com base na exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência;
  - d) Formular hipóteses e objetivos;
  - e) Preparar o material, para iniciar a exploração.
- 2) Exploração do material: Consiste no estabelecimento de categorias de análise, utilizando o meio de codificação, que se desdobra em unidade de registro, unidade de contexto e enumeração (a enumeração deve ser baseada nas duas categorias anteriores).
- 3) tratamento dos resultados obtidos, e interpretação: este tratamento é basicamente por inferência e interpretação, baseado no mecanismo clássico de comunicação (emissor, canal, receptor).

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

Neste subseção vamos conhecer o campo onde foi realizado a coleta de dados, que embasou o estudo apresentado, a fim que se tenha um maior entendimento dos resultados obtidos.

Importante salientar, que esta sendo usado um nome fictício para a organização e os membros da mesma, em forma de respeito ao sigilo de sua identificação.

#### **4.1.1 Secretaria Estadual do Rio Grande Do Sul e Seu Sistema de Trabalho Híbrido**

A Secretaria Estadual do RS estudada tem como áreas de competência a administração e controle tributário e suas funções são distribuídas entre seis áreas principais: Gabinete, Pagamento, Proventos, Auditoria, Tecnologia e Administrativo.

Em meados de 2020 com o acometimento da pandemia, o regime de trabalho até então 100% presencial foi interrompido pela instrução emergencial de trabalharem de suas casas pelo período de quarentena, com o intuito de frear o contágio do vírus e preservar a saúde de todos. Começa-se assim, o regime de teletrabalho na SE/RS.

Desde então, era uma modalidade ainda pouco adotada nas organizações, principalmente entre as mais conservadoras. Porém, a pandemia do coronavírus veio para mudar este cenário de forma repentina e com impactos disruptivos, a partir do início de 2020.

Com a pandemia e o consequente distanciamento social, o teletrabalho foi adotado nas empresas brasileiras, que tinham possibilidade de executar suas atividades de forma remota, como forma de prevenção da doença e atrelado ao movimento das atividades econômicas.

Este modelo de trabalho emergencial seguiu até o fim de 2020 na SE/RS, quando sem perspectiva de término da pandemia, formas alternativas de controle destas atividades remotas começaram a ser pensadas pela Secretaria de Planejamento do RS (SPGG/RS) e à medida que foram sendo oficializadas, os órgãos foram acatando aos decretos. Uma destas alternativas foi a deliberação de que todas as Secretarias do Rio Grande do Sul, deveriam entregar um relatório mensal de atividades executadas de

forma remota no mês anterior. Foi então acordado entre os Secretários e equipe diretiva da SE/RS, que seriam utilizados dados de sistemas internos para compor este relatório, são eles:

- Sisplan (sistema de planejamento): dele é extraído o percentual de atingimento de metas por área;
- RIAT (relatório individual de atividades): como o nome menciona, dele é extraído as informações de atividades executadas por cada servidor de carreira, dentro da sua área de atuação;
- Fluxo de CC e Adidos: este fluxo tem o mesmo papel do RIAT, porém destinado aos funcionários de cargos comissionados e servidores de carreira de outros órgãos, que atualmente prestam serviços na SE/RS.

Após atualização do regime de teletrabalho advindo do decreto nº 55.882,2021, os servidores do quadro efetivo, comissionado e adidos da SE/RS passaram a cumprir as funções profissionais de forma híbrida, ou seja, 50% teletrabalho e 50% na instituição física. Acompanhada de uma nova prestação de contas oficial para todos os órgãos do Estado, que estivessem aderindo o teletrabalho (mesmo que parcialmente), que é denominado Plano de Trabalho Individual, com prestações de contas e aprovação da chefia imediata.

#### **4.1.2 Participantes da Pesquisa**

Utilizamos neste trabalho, para atingirmos os objetivos, entrevistas semiestruturadas com parte do corpo funcional de uma das Secretaria Estadual do Rio Grande do Sul.

Dentre este corpo funcional foram escolhido 10 servidores, e o critério de escolha, foi o tempo de contribuição no órgão, para que tivessem a vivência do histórico entre a nossa tríade dos regimes de trabalho pré e pós pandemia, sendo eles: presencial, teletrabalho e híbrido, podendo assim ter relatos fidedignos e contundentes com o objetivo deste trabalho. Outro critério importante foi o de abranger a maior diversidade de áreas da SE/RS possível, para que fosse garantido de forma abrangente todas as experiências com a peculiaridade de cada processo/rotina de trabalho.

Após as entrevistas, apenas dois tiveram respostas não utilizáveis como subsídio para o alcance dos resultados deste estudo, pois não produziram respostas que

contribuíssem com a detecção dos meios panópticos contemporâneos presentes na secretaria e por consequência informações sobre seus impactos na vida pessoal.

Para conhecermos melhor estes entrevistados, vemos abaixo uma tabela relacionando suas principais características laborais:

**Tabela I: Características laborais dos entrevistados**

<b>Nome</b>	<b>Sexo</b>	<b>Tempo de contribuição (aproximadamente)</b>	<b>Área</b>
Lua	Feminino	10 anos	Gabinete
Urano	Masculino	25 anos	Tecnologia
Vênus	Feminino	4 anos	Tecnologia
Saturno	Masculino	25 anos	Administrativo
Júpiter	Masculino	25 anos	Auditoria
Netuno	Masculino	10 anos	Administrativo
Mercúrio	Feminino	30 anos	Pagamentos
Marte	Feminino	10 anos	Proventos
Sol	Feminino	10 anos	Proventos
Terra	Feminino	6 anos	Gabinete

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta subseção são apresentados os dados levantados durante a pesquisa, correlacionados à análise realizada.

### 4.2.1 Controle Coercitivo e Sua Materialização Panoptica na SE/RS

Mesmo com essas normas de acompanhamento das atividades, algumas áreas internas ainda sentiam necessidade de seguirem mais de perto, cada desempenho executado remotamente. Por exemplo, a área de proventos criou planilhas de acompanhamentos, a de tecnologia aderiu a sistemas de controle de tarefa-homem (estimativa de tempo x execução de tarefa), e a de pagamentos aderiu ao Planner (aplicativo de tarefas rotineiras). Já as demais áreas, como Gabinete, Administrativo e Auditoria não expressaram mecanismos de controles adicionais de forma explícita.

Além do controle regulamentar e do controle administrativos presentes nesta modalidade de trabalho na instituição, temos o controle coercitivo que em sua essência tem como base a força e/ou o medo de repressão, que na sociedade moderna migrou para um âmbito mais psíquico mostrando sua força de forma invisível e disciplinar, pois a imponentia do poder gera medo por si só e o medo leva à legitimação do detentor do poder. A desobediência é evitada perante os “olhos do poder” e se esta vigilância estiver embutida nos meios do dia a dia no ambiente de trabalho, estes olhos são múltiplos e coercitivos.

Os meios opressivos e declaradamente utilizados como sistemas de controle de produção, assim como a gerência direta foram trocadas por meios de controle coercitivos psíquicos, que se materializam por meios tecnológicos usados por detentores do poder, para influir de forma disciplinar as pessoas que exercem seu trabalho na organização. Podendo então, chamarmos estes meios de panóticos contemporâneos.

Como é possível notar, o controle hierárquico coexiste com o controle eletrônico, embora o preposto, agora, seja o aplicativo, o programa. A normalização, o enquadramento de usos, costumes e comportamentos dos trabalhadores permanece como objetivo central. (BESSI; GRISCI; ZIMMER, 2007, p.94)

Observamos abaixo, os mecanismos nos quais são utilizados atualmente na Secretaria Estadual /RS, que se caracterizam como panóticos contemporâneos.

#### - Microsoft TEAMS

O Teams é uma plataforma de comunicação utilizada por diversas empresas/orgãos que visa a colaboração que integra bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos no local de trabalho que facilita a interação do trabalho com colegas e equipes parceiras de forma remota. Este aplicativo da microsoft, permite ser baixado tanto nos celulares, quanto em computadores.

No entanto, para além de suas atividade central de criação, tem meios imbutidos que o torna um panóptico contemporâneo, como o status de disponibilidade do usuário que é alterado conforme a interação do mesmo na plataforma de uso e marca o tempo desta inatividade. Vejamos na prática:

Nesta imagem, podemos ver as opções de status que pode ser gerido pelo usuário durante seu dia.

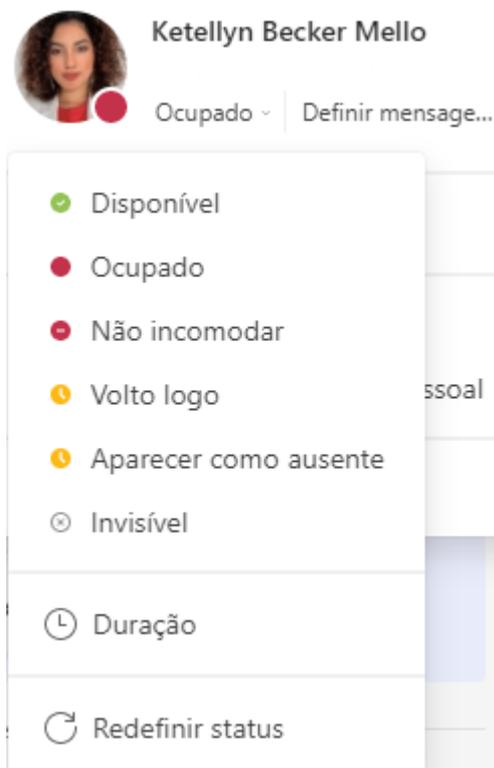


Figura I – Perfil do usuário, TEAM'S – Fonte: Elaborado pela autora

Nesta outra, temos o caso de um servidor inativo no TEAMS, onde o aplicativo calcula esta inoperancia a contar de 5 minutos e marca de forma automática para a visualização de todos na organização.

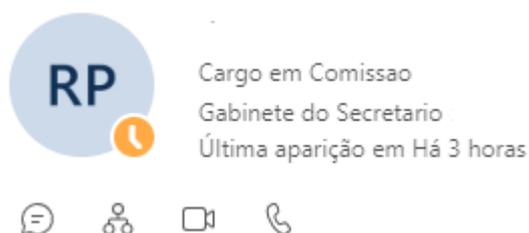


Figura II – Status ausente - Fonte: Elaborado pela autora

Percebemos, que quando o usuário está ativo em sua interação no aplicativo, mostra apenas o status de disponível, sem a marcação do tempo.

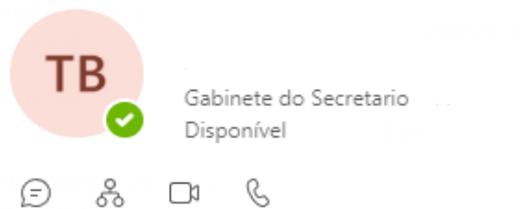


Figura III – Status disponível - Fonte: Elaborado pela autora

Este simples estatus de disponibilidade do usuário, em nosso caso de estudo dos servidores estatutários, remete a possibilidade de controle por terceiros do tempo em que o usuário estaria supostamente sem executar suas atividades profissionais. Pois o aplicativo está baixado em suas áreas de trabalho e se ele marca a disponibilidade pela interação, a sua indisponibilidade pode ser interpretada como ausência de trabalho por qualquer pessoa que compõe sua organização, incluindo colegas e suas chefias imediatas. Possibilitando assim um controle vertical e horizontal.

O TEAMS com o status de presença certamente, pois tem colegas que olham se estamos com status disponível ou ausente, para basear a nossa presença no trabalho e disseminando esta informação entre colegas... caso não responda na hora já dizem que não estamos atendendo/trabalhando (URANO).

#### - Área de trabalho remota

Este mecanismo, foi intensificado de forma majoritária quando o teletrabalho entrou na vida dos servidores da SE/RS como forma viabilizar a operação a distância, sem ferir a segurança dos dados organizacionais.

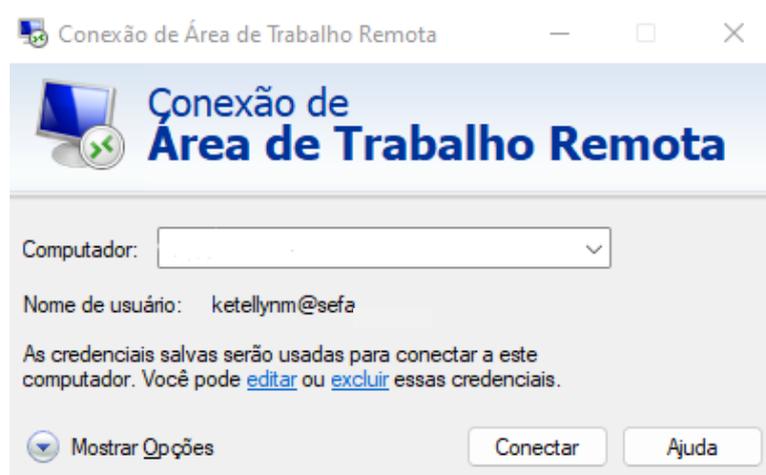


Figura IV- Área de trabalho remota – Fonte: Elaborado pela autora

No entanto ele tem uma configuração que “bloqueia” o acesso a contar de 5 minutos de inoperância na área remota e solicita novamente a autenticação de dois fatores da Microsoft, que pode ser por ligação, SMS ou aplicativo autenticador (via celular). Contando com um sistema de aviso que automatiza a cobrança desta inoperância emitindo lembretes insistentes até que se feche a área de trabalho ou à reabra para voltar a operação, como podemos ver na imagem abaixo, as notificações via aplicativo autenticador.



Figura V – Notificação de autenticação - Fonte: Elaborado pela autora

Estas notificações acontecem com o intervalo médio de tempo de 1 minuto, lembrando um despertador. Para que realmente o servidor retorne a observar sua área de trabalho remota.

A área de trabalho remota (no teletrabalho), tem um tempo curtíssimo de 5 minutos para fechar e fica notificando para pedir a autenticação para abrir novamente e isso me pressiona demais, pois passa uma impressão de inatividade e me obriga a ficar sempre em frente ao computador (MERCURIO).

#### - Catracas de entrada

Em 2018 foram instaladas catracas na entrada do prédio sede, como forma de maior segurança de quem acessava a área administrativa do prédio. Sua liberação é realizada mediante inserção da digital ou crachá.

Na SE/RS não tem normatizado nenhum meio de controle sobre registro de entrada e saída do servidor na unidade física de trabalho. Mas estas catracas geram um relatório de acessos com hora, e informações funcionais do servidor. Podendo ser solicitado de forma simples pela chefia.

Esta condição age de forma panoptica no comportamento dos servidores, sobre seus horários de trabalho, uma vez que não se sabe quem pode estar controlando este registro, mas sabe-se que é possível. Inibindo possíveis atitudes adversas.

No presencial, as catracas são fortes reguladores que me fazem refletir sobre a hora de entrada e saída, pois já ouvi casos em que o chefe pediu o relatório...o que me intriga é o fato disto não ser comunicado de forma clara (SOL).

#### - Reuniões de alinhamento

Na SE/RS vemos esta prática com frequência, ela é muito usada com o propósito central de organizar as ideias entre grupos de trabalho (GT plano), composto por pessoas de diversas áreas e equipes de trabalho de um mesmo setor. Ambos os casos podem ser periódicos ou eventuais.

Sua função panoptica acaba sendo revelada, quando o servidor recebe demandas com um curto espaço de tempo para concluí-las e precisa prestar contas do andamento da mesma em uma reunião em frente a colegas e chefia, podendo receber tanto elogios quanto fortes críticas. Isto além de permitir um acompanhamento de produtividade, induz a celeridade na execução das tarefas, para evitar feedbacks negativos frente à todos.

Sinto um controle de atividades bem forte nas reuniões de alinhamento/monitoramento, principalmente com o Gtplano (Grupo de trabalho com a cúpula estratégica), onde temos que dar feedbacks sobre as atividades da nossa área (SATURNO).

#### - WHATSAPP

Com a praticidade da comunicação em massa via whatsapp, é inevitável a exclusão deste meio tecnológico dentro das empresas. Na SE/RS vemos ele pelos grupos de equipe e comunicação entre colegas e chefia individualmente. Porém esta comunicação acaba tendo semelhança com o mecanismo das reuniões de alinhamento, onde todos os colegas podem ver o que é demandado e o fácil acesso à cobranças. A diferença é que as reuniões são periódicas apenas dentro da carga horária de trabalho e o grupo é fixo no celular do servidor, podendo ser demandado a qualquer hora do dia e notificado desta demanda, ultrapassando por muitas vezes a carga horária profissional.

“ existe um grupo de whats chamada “**assessoria 24h**” composto pela equipe diretiva e outras secretarias. Onde todos veem a demanda em qualquer horário e são pressionados indiretamente a atender”. (LUA)

Os elementos apresnetados acima, apenas reforçam a ideia de Farias (2004), quando diz que o controle coercitivo é a base maxima do poder e seu uso nas sociedades mais modenas, visa abrager a todos instantaneamente e não mais apenas à um individuo.

#### **4.2.2 - Panóptico Contemporaneo X Vida Pessoal**

É inegavel que os meios de controle organizacionais são essenciais na coordenação da vida funcional do meio profissinal e com o avanço da tecnologia e das estruturas empresariais, ele tende a se mutar. Mas o controle coercitivo contemporâneo, que age de forma psiquica a fim de disciplinar, é muito mais efetivo e perigoso. Pois uma vez embutido na rotina e na normalidade da vida do colaborador, é dificil ser identificado como o culpado pelo excesso.

Este tipo de controle influencia a permanencia na estação de trabalho até que a tarefa tenha sido cumprida e no momento que este tempo invade o social, as frustrações por não estar dando a devida atenção à família, para si, para o ambiente físico em que se vive, não é ligada ao excesso de trabalho e sim à incompetência e falta de gerência do tempo.

Há de se considerar, também, que o controle segue com o trabalhador mesmo quando ele se encontra fora dos limites físicos da organizaçãoe em horários que excedem os limites contratados, não apenas por meio de aparelhos celulares ou laptop, mas internalizado. (BESSI; GRISCI; ZIMMER, 2007, p.94)

Este controle é exercido no regime presencial de trabalho, mas certamente ganha notoriedade após o regime do teletrabalho em massa, justamente pelo contexto geral em que temos inumeras pessoas mais ansiosas, mais temerosas por conta da pandemia e com menos espaço para divisão entre o lazer e do profissional. Para muitas empresas a modalidade de trabalho remoto, foi implantada de forma emergencial e sem planejamento prévio. Não foi diferente para os trabalhadores, que se viram em meio a uma pandemia, tendo que fazer de seu lar, o seu escritório de trabalho. Inflama-se as horas extras, a perda de mobilidade, o aumento de gastos (energia/ interne/ mobília), e a perda da interação social com a família que não habita a mesma residencia.

Na SE/RS os panópticos contemporâneos levantados nesta análise, começaram a serem vistos como prejudiciais no regime de teletrabalho e no atual híbrido, pois no pré-pandemia, onde tínhamos um trabalho 100% presencial a pressão pela execução das tarefas eram dentro dos limites da organização e só saíam dela dentro da mente de cada um, como preocupação. Atualmente com a facilidade do acesso em casa, da área de trabalho, a pressão pela execução de infinitas demandas, saem do âmbito físico organizacional como forma de tarefa a ser cumprida antes do próximo dia, pois este controle disciplinar que age de forma coercitiva pela psíquico internaliza que a conclusão da demanda é uma responsabilidade pessoal do servidor e ele por sua vez, sente-se desta forma.

Após observações realizadas, pode ser constatado que os mecanismos citados nestes trabalhos, só exercem seu papel panóptico quando alguém os – utiliza, ou seja, suas informações são utilizadas para exercer um controle coercitivo sobre as outras. Caso contrário seriam apenas meios facilitadores de comunicação, controles administrativos e integradores de equipes.

Desta forma podemos observar dois grupos de agentes que inflamam a invasão prejudicial do contexto profissional, na vida pessoal dos servidores da SE/RS utilizando meios panópticos contemporâneos.

- Comportamento da chefia (controle vertical):

Dentre estas pessoas, temos os chefes que não são previamente preparados para gerir suas equipes neste contexto de não vê-las presencialmente e como estão se comportando na hora de executar suas tarefas, pressionando-as usando mecanismos que “fecham o cerco”, para evitar a improdutividade. Estas atitudes causam uma coerção tão grande nos membros da equipe subordinada, que induzem fortemente a abdicação de qualquer tempo livre, para executar as tarefas impostas.

Terra (2022) salienta que falta visão da chefia imediata sobre a complexidade de certas tarefas e com isto se tem uma cobrança por agilidade com eficiência sem conhecimento de causa. Além de realizar reuniões e ligações dentro do horário de intervalo, como aproveitamento do tempo (principalmente no teletrabalho), acarretando em um almoço sobre o teclado.

havia pressão interna e externa para a conclusão das tarefas. Constantemente, tínhamos que correr atrás do prejuízo, pois estávamos sempre sobrecarregados. A equipe, que na minha época era ainda menor, não tinha condições de executar o volume de tarefas pelo qual éramos responsáveis. Além das tarefas rotineiras, ainda precisávamos desenvolver/criar/cumprir prazos/participar de reuniões e etc., quando não tínhamos demandas totalmente fora do script, tipo: “Tu pode ler tal documento e propor a minuta de tal coisa até às 12h45?” (ou seja, meu horário de almoço); ou às 15h30 vinha um pedido “Tu faz um relatório de TODOS os itens e seus detalhes para a reunião de amanhã às 9h?” (ou seja, vou trabalhar até que horas mesmo?). A pressão externa era de todos os lados, como eu costumava dizer, pois além dos prazos formais, tínhamos que estar sempre prontos para dar explicações sobre processos críticos da instituição” (MARTE ).

- Comportamento dos colegas (controle horizontal):

Com o aumento da ansiedade por conta da rotina mais intensa, percebe-se que se criou um senso de urgência, ainda mais notável, atribuído à facilidade de demandar pelos aplicativos de comunicação. Onde colegas de equipe ou grupos de trabalho são incisivos na exigência de respostas imediatas e se valem das informações destes veículos informativos, reforçando a materialização da sensação panóptica deles, para que os colegas atendam suas demandas, até por que estão em constante pressão também, gerando um ciclo vicioso de coerção disciplinar.

Urano fala que começou a sentir-se preocupado com o status do TEAM’S a partir do momento em que soube, que seu colega estava se baseado nisso para disseminar informações sobre sua presença efetiva no trabalho.

Como temos grupo no whatsapp, ele acaba sendo uma fonte em que recebo bastante demandas e sou de certa forma cobrada pelo atendimento rápido principalmente por colegas secretarias que querem uma vaga na agenda do meu chefe (LUA).

Estas praticas intensivas de transformar certos meios tecnologicos em panópticos contemporaneos dentro da SE/RS cria uma ilusão psiquica de que deve-se abraçar sobrecargas de trabalho em prol da responsabilidade profissional, o que gera a transposição da vida pessoal para um segundo plano.

Saturno comenta em uma passagem na sua entrevista, que sente-se um assessor para assuntos aleatorios, pois é demandado de diversos lados e não se nega a fazer as atividades atribuidas a ele, pois acredita ser de sua responsabilidade. Já Urano enfatiza que não se nega a atender duas ou mais demandas ao mesmo tempo, independendo do horario “contratual”, pois o cargo de servidor é de 24h/dia.

As consequências destes atos podem gerar baixa na produtividade, podendo ser um obstáculo para as contribuições que agregam em melhorias na empresa, no sentido de inovações por conta do medo e insegurança que vai se criando. Sem descartar os danos ao psicológico das pessoas, por verem seus planos, sonhos e lazer sendo prejudicados e acreditando que é um problema interno, quando na verdade o problema é de um sistema vicioso baseado no controle excessivo.

Lua lamenta em sua entrevista, que já perdeu inúmeras aulas de inglês (as quais ela paga), assim como evita de fazer planejamentos futuros, pois não sabe se poderá cumprir. Mercúrio reforça quando diz em sua entrevista que sente-se constantemente ansiosa, pois fica preocupada com os afazeres de casa quando não consegue atendê-los em virtude da alta demanda do trabalho.

Eu tenho uma namorada...e na pandemia ela veio morar comigo...mas no primeiro mês ela voltou pra casa dela, porque eu só ficava trabalhando e era igual ela estar na casa dela...Outra questão é que não tenho tempo de visitar minha família, final de semana só dá para descansar...Infelizmente a mesma cabeça que pensa no trabalho, é a mesma que pensa nas questões familiares: Preocupado é como me sinto hoje (SATURNO).

Enquanto houver este vício pelo imediatismo sem empatia atrelado à utilização de fontes para se prevalecer do poder sobre o outro dentro das organizações, a possibilidade de ser livre para separar o laboral do pessoal, não será uma escolha estritamente interna e sim externa, pois dependerá da escolha de todos os que são encadeados à ela de forma crescente a nível cultural na organização. As organizações devem se atentar para o real conceito da flexibilidade do trabalho, é necessário mudar culturalmente o vício burocrata, para que se colha os benefícios da jornada de trabalho por produtividade e não mais por carga horária. Na SE/RS por ser um órgão público e ter anos consolidados de cultura organizacional burocrata tem-se a impressão de ser mais difícil implantar mudanças nos processos de trabalho. Mas não podemos esquecer que as organizações são feitas de pessoas e elas estão a todo tempo passíveis à capacitações. Então que seja formentado a inclusão de norteadores que capacitem estes gestores e os funcionários sobre estes novos modelos gestão, para mitigar os asseios pelo controle executivo que prelude a qualidade de vida dos profissionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como foco analisar os meios e pelos quais o controle coercitivo se dissemina de forma psíquica durante execução das atividades operacionais na modalidade “híbrida” de trabalho na Secretaria da Estadual do Rio grande do Sul e quais suas consequências na vida pessoal dos servidores que exercem suas atividades profissionais no Orgão.

Observando que os meios usados hoje que materializam os meios panopticos, foram criados com intuítos diversos, não diretamente ligados à este fim, mas que as pessoas os - transformaram em fontes de coerção, utilizando de suas informações e possibilidades tecnológicas para exercer o poder sobre o outro.

Esta nova usabilidade aflorou de forma notável após a inserção do regime de teletrabalho, inicialmente de forma emergencial, e hoje institucionalizado como híbrido (50% presencial e 50% teletrabalho).

Os meios de comunicação intensiva, são os que mais aparecem como fonte de suprir o contato presencial e por tabela, foram os que se transformaram em panópticos contemporâneos. Uma vez que os servidores se sentiam cobrados ou controlados em detrimento de uma informação oferecida por um destes meios de comunicação (Team's, Whatsapp, reuniões, etc.), os mesmos já passavam a ser temidos. Condicionando suas atitudes frente às atividades do trabalho para evitar uma possível mensagem negativa de seu comprometimento ou produtividade no trabalho.

Neste estudo podemos perceber, que esta coerção é exercida pelas chefias e também por colegas. Ao analisarmos a causa deste comportamento, entendemos que no momento em que os servidores se viram em uma realidade totalmente nova em um regime de trabalho emergencial, tiveram que lidar com os sentimentos ligados à pandemia como: reclusão, medo, incerteza, gastos elevados, e adaptação forçada do ambiente pessoal no profissional. Buscando de todo modo um meio de controle que assemelha-se ao contato presencial, gerando um ciclo de cobranças prejudicial.

Estas coerções sobre a produtividade na execução das atividades desempenhadas pelos servidores, juntamente com a proximidade desta fusão entre o pessoal e o profissional, faz com que a vida privada seja posta em segundo plano

por diversas vezes, até que se tem uma normalização deste ato e o real motivo seja mascarado por culpa interna, virando doenças psíquicas e físicas.

Para redução destas práticas de controles panópticos induzidos e disseminados de forma prejudicial, vemos uma saída importante constituída por pequenas ações coletivas: a conscientização de colegas e chefias sobre os limites do outro, a conscientização das chefias sobre a complexidade de cada tarefa e sobre o espaço do horário de trabalho, pois a responsabilidade e produtividade não está ligada à coerção e sim a propósito.

Ainda há muito o que se aprofundar sobre as possibilidades de gerar uma mudança de pensamento e atitude das pessoas a cerca do poder. Se da de forma muito interessante novos estudos a cerca da gestão por propósito como forma de substituir a busca constante pela disciplina através do coerção, mesmo hoje sendo ela de forma psíquica por meios contemporâneos.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BESSI, Vânia Gisele; ZIMMER, Marco Vinício; GRISCI, Carmem Ligia lochins. O panóptico digital nas organizações: espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, p. 83-96, 2007.

FARIA, José Henrique. **Economia política do poder: fundamentos**.

Juruá, 2004.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 1987.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

**História do home-office e teletrabalho**, 2020. Disponível em:  
<https://www.digitow.com.br/blog/home-office/> . Acesso em 28 fev. 2022

SILVA, Rosimeri Carvalho. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, 2003.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 01, p. 133-162, 2021.

## APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- Tarefas do trabalho fora do horário de expediente? Se sim, por que?
- Costuma realizar intervalos durante o período de trabalho (principalmente no home-office)?
- Pressão (interna/ externa) para conclusão de tarefas? Se sim, quais?
- Sistemas que dão a impressão de controle? Se sim, quais?
- Meios de “prestação de contas” informais? Se sim, quais?
- Percebe semelhança da rotina em casa com a do escritório? Se sim, quais?
- Sente a vida pessoal prejudicada? Se sim, por que?
- Por que toma estas atitudes?