

## **Modos de Controle em uma Empresa de Segurança Cibernética**

### **Modes of Control in a Cybersecurity Organization**

Carolina Dalla Chiesa

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Mestranda em Administração PPGA/EA/UFRGS, Bolsista CNPq. Rio Grande do Sul, Brasil  
carolinadallachiesa@gmail.com

Elisa Dihl Zíngano

Graduada em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Mestranda em Administração PPGA/EA/UFRGS. Bolsista do CNPq, Rio Grande do Sul, Brasil  
elisazingano@yahoo.com.br

Carmen Ligia lochins Grisci

Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Professora Associada Programa de Pós-Graduação em Administração/Escola de Administração/UFRGS. Pesquisador CNPq 1D, Rio Grande do Sul, Brasil  
cligrisci@ea.ufrgs.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 26.10.2012  
Aprovado em 15.02.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

Este artigo relaciona o modo de controle rizomático e disciplinar, ambos encontrados em uma empresa de Tecnologia da Informação no segmento de segurança cibernética, setor relacionado ao trabalho imaterial. O presente estudo é resultado de uma pesquisa de natureza exploratória qualitativa cujos dados foram recolhidos por meio de entrevistas semiestruturadas, grupo focal e, adicionalmente, observação direta no espaço de trabalho. Analisam-se os modos de trabalhar e de controle desse ambiente considerando a organização do trabalho no setor de serviços à luz do taylorismo-fordismo e da autogestão. A análise indica hibridismo e artificialidade na caracterização dos modos de controle compreendidos como um dos elementos da produção social da subjetividade do trabalhador contemporâneo, conforme apresentado por Hardt (2000).

**Palavras-chave:** Controle, Trabalho Imaterial, Subjetividade, Novas Tecnologias, Segurança Cibernética.

## ABSTRACT

The present article relates the modes of rizomatic and disciplinary control, both found in an Information Technology company, in the segment of cybersecurity, a sector related to immaterial labor. The present study is the result of an exploratory and qualitative research, whose data were gathered through semi-structured interviews with managers, focus group with other workers and, additionally, direct observation within the workspace. The modes of working and controlling of this space are analyzed considering the work organization upon the categories of taylorism-fordism and self-management. The analysis indicates the hybridization and artificiality characterizing the modes of controlling as one of the elements of the social production of subjectivity regarding the contemporary worker, accordantly to Hardt (2000).

**Key-words:** Control, Immaterial Labor, Subjectivity, New Technologies, Cybersecurity.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho vem produzindo transformações que podem ser verificadas na emergência de uma sociedade organizada em torno das tecnologias de informação e do setor de serviços (Bauman, 2007; Kóvacs, 2002; Gorz, 2003). Tais transformações abrem espaço para a emergência de modos de controle alinhados à noção de trabalho imaterial (Gorz, 2003; Lazzarato, 2001; Negri, 2001), com impacto na subjetividade do trabalhador, particularmente no que diz respeito a seus modos de trabalhar e estilos de vida (Grisci, 2008). O presente estudo insere-se nessa temática e leva em conta a existência de duas principais compreensões relativas à organização do trabalho, em especial no que diz respeito ao setor de serviços, que inclui o trabalho em Tecnologia da Informação (TI). Cada uma delas é relativa a duas diferentes categorias levantadas por Bosch e Lehndorff (2001): uma que se refere à gestão, ainda nos dias atuais, sob a orientação taylorista-fordista e outra que se refere à gestão, caracteristicamente observada na área de TI, direcionada à auto-organização e ao autocontrole. Portanto, a organização do trabalho no setor de serviços poderá ser vista à luz do taylorismo-fordismo e da autogestão, sendo que, a esta última, os autores relacionam peculiaridades associadas a TI (Bosch & Lehndorff, 2001).

Neste sentido, como campo de pesquisa optou-se por uma empresa atuante no setor de serviços das tecnologias de informação, em particular na segurança cibernética ou digital, mas que congrega trabalhadores cuja formação principal, relacionada aos cursos de Administração, Publicidade e Relações Internacionais, difere daquelas especificamente voltadas para a TI, como cursos da Computação<sup>1</sup>. Portanto, neste peculiar contexto, algumas indagações podem ser feitas sobre o sentido da divisão de categorias no setor de serviços, que inclui trabalho em TI. Em particular, Bosch e Lehndorff (2001) indagam se é possível que tais categorias sejam encontradas da mesma forma sob a perspectiva do controle em existindo tais peculiaridades do trabalho. Decorrente disso, por meio de uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo, o presente estudo objetivou levantar os modos de controle vigentes em uma empresa do setor de serviços das tecnologias de informação,

---

<sup>1</sup> Sistemas de Informação, Ciências da Computação, Análise de Sistemas, entre outros.

considerando o taylorismo-fordismo e a autogestão, conforme sugerem Bosch e Lehndorff (2001). Ademais, cabe entender que repercussões esses modos de trabalho e de controle trazem àqueles trabalhadores diretamente envolvidos nessa atividade.

A escolha de uma empresa de segurança cibernética se deu em razão do trabalho nesta área não se configurar propriamente como desenvolvimento de tecnologias de informação, mas como um trabalho de monitoramento de informações que estão no meio digital. Assim, interessa compreender como os modos de controle e de trabalho se dão neste ambiente assim caracterizado, bem como contribuir para os estudos sobre trabalho e controle em um ambiente pouco explorado.

Uma busca por estudos desenvolvidos acerca de segurança da informação nos anais do ENANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), nos últimos cinco anos (2008-2012), somou apenas quatro estudos: formação de políticas de segurança informacional na área hospitalar (Pinochet & Albertin, 2008), gestão da informação na área pública (Nobre, Ramos & Nascimento, 2010), percepção sobre segurança da informação na área da saúde (Bragança, Luciano & Testa, 2010) e cultura da segurança da informação (Beck & Santos, 2010), sem que algum deles contemplasse a questão relativa aos modos de controle vigentes ou mesmo se detivesse em uma empresa de serviços de segurança digital. Outra busca por estudos que relacionassem as palavras-chave *cybersecurity*, *immaterial labor* e *control*, realizada a partir do Portal de Periódicos da CAPES, não resultou frutífera para o contexto da segurança da informação, o que reforça a contribuição no sentido de ampliar os estudos sobre trabalho imaterial e controle em outros contextos organizacionais.

Na sequência, esse estudo apresenta primeiramente a revisão da literatura que contempla o trabalho imaterial (Lazzarato, 2001; Lazzarato & Negri, 2001; Gorz, 2003), modos de controle (Foucault, 1991; Grisci, 2008; Hardt, 2000), e a especificidade do trabalho na área de tecnologia da informação (Bosch & Lehndorff, 2001; Loogman, Umarik & Vilu, 2004). A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos que conduziram o estudo, seguidos dos achados de campo. Finalmente, apresentam-se as considerações finais a indicarem que, no campo analisado, integrante de um contexto em que há cada vez menos distinções entre

dentro/fora, sujeito/mundo, os modos de controle se inserem em “um jogo de graus e intensidades, de hibridismo, e artificialidade” (Hardt, 2000, p. 359), de modo a sugerir, ao final, alguns elementos para futuras pesquisas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Trabalho Imaterial

O ponto de partida da discussão sobre trabalho imaterial reside na caracterização da sociedade desde o modelo de produção fordista e o pós-fordista. O primeiro tipo tem como característica uma sociedade industrial de trabalho assalariado; e o segundo, uma sociedade que se caracteriza por uma informatização crescente da sociedade em geral (Castells, 1999). Diversos autores (Lazzarato, 2001; Lazzarato & Negri, 2001; Gorz, 2003) discutem a hegemonia do trabalho imaterial que se firma com base nas mudanças relativas às categorias tempo e controle. No modelo de produção pós-fordista, ou trabalho imaterial, tem-se mudanças substanciais que dizem de uma produção descentralizada, de novos tipos de contratos e flexibilização do trabalho no que se refere à dimensão espaço/tempo, e de outros modos de controle que acompanham a imaterialização do trabalho.

Conforme Grisci (2008, p.3), o trabalho imaterial é compreendido por “um conjunto de atividades corporais, intelectuais, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como condição indispensável à produção”. Se por um lado o trabalho imaterial anuncia-se como libertador das amarras de uma disciplina característica do taylorismo-fordismo, por outro possibilita a configuração de novas formas de controle pela mobilização da inteligência do trabalhador tendo em vista as demandas por flexibilidade, qualidade de inovação (Grisci, 2008; Kovacs, 2002). Os modos de controle que se exercem relativos ao trabalho imaterial mobilizador do corpo e da mente dos trabalhadores se mostram ainda mais eficazes em comparação àqueles modos de controle disciplinares que se voltavam mais especificamente para os corpos dos trabalhadores e seus movimentos repetitivos e cadenciados (Grisci, 2008).

Para Gorz (2003), o aspecto central da imaterialidade é a crise que se mostra no choque entre a tentativa de avaliar o trabalho imaterial com base no modelo taylorista-fordista. Os padrões clássicos de medidas não se encaixam às novas

configurações do trabalho, revelando uma das principais contradições da sociedade contemporânea. Nesse contexto, o trabalhador “é como um produto que continua, ele mesmo, a se produzir” (Gorz, 2003, p.19), o que se relaciona com o “fim do fora, ou a ausência gradual de distinção entre dentro e fora, na passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle, [o que] tem importantes implicações para a forma de produção social da subjetividade” (Hardt, 2000, p.367), uma vez que o controle passa a se mostrar como “uma intensificação e uma generalização da disciplina” (Hardt, 2000, p.369). Há de se destacar, inclusive, conforme o faz Hardt (2000, p. 254-255) ao seguir os caminhos trilhados por Deleuze e Guattari (2000), que “a subjetividade não é originária, dada *a priori*, mas se forma pelo menos até certo ponto, no campo das forças sociais. As subjetividades que interagem no plano social são substancialmente criadas pela sociedade”.

Também a estética modernista relativamente estável dá lugar à instabilidade na forma de uma estética pós-moderna (Harvey, 2004). Nesse contexto, o capital humano constantemente atualizado e reinventado pelo trabalhador torna-se imprescindível ao *modus operandi* da empresa que tem nele um fator de rentabilidade. Cria-se um ambiente propício, portanto, para a emergência de uma figura chamada “autoempreendedor” (Gorz, 2003): um indivíduo gestor de si, de seu trabalho e seus horários. Em consonância, Oltramari, Grisci e Weber (2011) apontam que, com a crescente expansão do setor de serviços, habilidades subjetivas do trabalhador passam a ser valorizadas pela gestão, uma vez que o próprio saber é uma mercadoria-chave, acarretando uma “captura da subjetividade” (Faria & Meneghetti, 2007) deste trabalhador.

Lazzarato e Negri (2001) ressaltam que o ciclo do trabalho imaterial tem uma força de trabalho autônoma na organização do próprio trabalho e na sua relação com quem o demanda. Assim, o trabalho imaterial não refletiria a sociedade na forma da exploração direta da força de trabalho, mas na forma de uma mobilização subjetiva que, quanto mais afastada dos preceitos taylorista-fordista, mais eficaz se mostra. Seu valor de uso reside em seu conteúdo informativo e cultural que se expande criando um ambiente ideológico para o consumidor (Lazzarato, 2001).

Para Hardt e Negri (2001, p. 311), o trabalho imaterial “produz um bem imaterial, como serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação”. Nessa perspectiva, o sistema disciplinar torna-se completamente ultrapassado, pois a vida

não tem por base formas disciplinares de controle, porém, maneiras mais difusas discutidas a seguir.

## 2.2 Modos de Controle: disciplinar e rizomático

A passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle associa-se à passagem do modo de produção taylorista-fordista para o modo de produção pós-fordista ou trabalho imaterial, o que se reflete na passagem do modo de controle disciplinar para o rizomático (Foucault, 1991; Deleuze, 1992; Grisci, 2008). Ao modo de produção taylorista-fordista, é mais afeito o controle disciplinar, enquanto que, ao modo de produção pós-fordista, ou trabalho imaterial, é mais afeito o controle rizomático ou aquele que, de modo invisível e não confrontador se expande por centros permanentemente móveis como podem ser a tecnologia, os colegas de trabalho e o próprio sujeito (Grisci, 2011).

O modelo de produção taylorista-fordista, cuja ênfase recai sobre o trabalho material, necessita do modo de controle disciplinar que remonta uma relação de poder cujo objetivo é tornar e manter os “corpos dóceis” (Foucault, 1991). Para tanto, o trabalhador deve ser submetido à vigilância constante (Mansano, 2009) por parte de um vigilante que com ele compartilha o mesmo espaço físico.

A partir dos escritos de Foucault (1991), entende-se que esse controle disciplinar está no centro das instituições disciplinares que, ao alcançarem os indivíduos, os inserem em estruturas de vigilância atribuindo-lhes papéis definidos a fim de fixá-los nas estruturas. A obediência à hierarquia mostra-se fundamental para o exercício do controle de papéis sociais, em que a responsabilidade pela manutenção da disciplina cabe a um pequeno grupo de pessoas.

“Um corpo disciplinado é a base de um gesto eficiente”, já alertava Foucault (1991, p. 139). Assim, o modo de controle é correlato com o tipo de trabalho realizado: material, ritmado e compartimentado. A fuga dessa rígida disciplina, impressa no tempo e no espaço, é sujeita a uma sanção normalizadora.

Ao tratar a mudança do poder disciplinar para o gerencialista, Gaulejac (2005) indica uma mudança do corpo para a psique:

O poder gerencialista preocupa-se não tanto em controlar os corpos, mas em transformar a energia libidinal em força de trabalho. À economia da necessidade canalizada opõe-se a



economia do desejo exaltado. Passamos do controle minucioso dos corpos, para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento (Gaulejac, 2005, p.109).

Bauman (1999), por sua vez, discorre sobre a transição do panóptico (dispositivo de poder característico das sociedades disciplinares) ao sinóptico (próprio das sociedades de controle) onde muitos controlam os poucos que pertencem a um pequeno grupo privilegiado e seduzido pela idéia de vigilância. No sinóptico, não é necessária a coerção disciplinar explícita como no panóptico, pois as características dos dispositivos de poder sinóptico seduzem as pessoas à vigilância. Suas características derivam das novas tecnologias e são correlatas à noção de sociedade de controle, onde as redes informacionais desempenham papel central na difusão das informações.

Mansano (2009) ressalta que novas redes de controle são articuladas e otimizadas sem contar com uma presença institucional e disciplinar, o que está em concordância com Deleuze (1992, p.220): “São as sociedades de controle que estão substituindo as sociedades disciplinares”. Nesse sentido, o conceito de rizoma (Deleuze & Guattari, 2000; Grisci, 2008), remete à discussão sobre modos de controle, uma vez que, a respeito do rizoma, os autores dizem que

Ele não é feito de unidades, mas de dimensões, ou antes, de direções movediças. Ele não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual ele cresce e transborda. [...] Oposto a uma estrutura, que se define por um conjunto de pontos e posições, por correlações binárias entre estes pontos e relações biunívocas entre estas posições, o rizoma é feito somente de linhas: linhas de segmentaridade, de estratificação, como dimensões (Deleuze & Guattari, 2000, p. 32-33).

O rizoma, portanto, constitui-se em rede, em ramificação infinita, cuja origem e fim são desconhecidos. Assim, entende-se por controle rizomático “a forma de controle que, potencializada pelas novas tecnologias e de modo não confrontador, se expande e se invisibiliza em centros permanentemente móveis que constituem os modos de trabalhar e de viver, vindo a moldar indivíduos e coletividades na forma de autocontrole” (Grisci, 2011, p. 85). Este tipo de controle reitera um *modus operandi* no qual o trabalho e seus resultados não são prescritos de antemão.



O controle rizomático se faz notar frente ao trabalho imaterial na medida em que este tipo de trabalho não é delimitado no espaço-tempo, predito, padronizável e mensurável em padrões fordistas, e o trabalhador tem que se dispor a mobilizar suas habilidades e qualificações para o trabalho, não sendo possível, de fato, saber se ele as apresenta em sua totalidade. Nesse sentido, o controle rizomático poderá deparar-se com expressões de resistência por parte do trabalhador e ser rompido para, novamente, estabelecer-se em novas configurações.

## 2.3 Especificidades do Trabalho de Tecnologia da Informação

### 2.3.1 O Setor de Serviços

O setor de serviços, que se consolida a partir do século XX, ganha destaque com a demanda pelo trabalho imaterial no contexto de informatização e flexibilização (Lazzarato, 2001; Lazzarato & Negri, 2001; Gorz, 2003). Às novas tecnologias, soma-se a participação feminina no mercado de trabalho como uma das razões para o crescimento do setor.

Bosch e Lehndorff (2001), por meio de pesquisa feita em cinco países europeus, em cinco distintas áreas de serviços – empresas de TI, hospitais, comércio de varejo, bancos e atendimento domiciliar para idosos – mostram o quanto esse setor pode assumir diversas formas e características. Assim, a estrutura organizacional, a jornada de trabalho, as exigências requeridas pelo perfil dos trabalhadores e os níveis salariais se apresentam de diversos modos, alterando-se conforme seu segmento e demonstrando as múltiplas faces que este setor possui.

Bosch e Lehndorff (2001) destacam duas principais tendências na organização do trabalho para a área de serviços. Segmentos menos complexos que exigem trabalhadores menos qualificados, como o varejo, tendem à padronização das atividades e à fragmentação das tarefas. Tal situação denomina-se *service-sector Taylorism*, ou Taylorismo no setor de serviços, na qual alguns antigos padrões de divisão do trabalho são retomados e adaptados aos serviços, o que demandaria modos de controle disciplinar. Cabe ressaltar que, embora aqui se tenham atividades de baixa complexidade, passam a serem exigidas algumas características dos trabalhadores que os autores denominam *soft skills*. Assim, mesmo lidando com tarefas operacionais, o Taylorismo no setor de serviços

demanda trabalhadores com competências sociais e comunicativas para lidar com seus clientes, na forma de trabalho imaterial, o que demandaria modos de controle rizomático. Em contrapartida, de acordo com Bosch e Lehndorff (2001), outros setores, que requerem trabalhadores de alto padrão, com elevados níveis de qualificação, conhecimento técnico, habilidades de comunicação e grau de escolaridade, tenderiam a se organizar de forma autônoma; seus profissionais realizariam a autogestão, sendo os responsáveis por suas atividades, desde que cumpram prazos acordados. Esta tendência teria como exemplo o setor da Tecnologia da Informação, com atividades complexas e demanda por profissionais altamente especializados.

### 2.3.2. Tecnologia da Informação

O setor de Tecnologia da Informação surge e se organiza a partir do avanço das tecnologias e da informatização, acompanhado das mudanças no sistema capitalista, nas últimas décadas do século XX. Bosch e Lehndorff (2001) apontam que, neste setor, o perfil dos trabalhadores é predominantemente masculino, jovem e de alta qualificação.

Loogman *et al.* (2004) afirmam que, por se tratar de uma área na qual a terceirização do trabalho é bastante presente, é exigido do profissional de TI que ele seja altamente flexível para lidar com mudanças de ambiente, horário de trabalho, exigência de tarefas e resolução de problemas diários. Lopes e Silva (2009) ressaltam ainda que essas características demandadas pelo mercado delineiam um perfil de trabalhador jovem e independente, incompatível com a projeção de carreira de um profissional que atua há mais tempo no mercado e que já possui uma estrutura familiar consolidada.

Bosch e Lehndorff (2001) salientam que, por se tratar de um trabalho intangível, de difícil mensuração, com processos orientados para resultados e que exige alta qualificação do trabalhador, a área de TI desafia a estrutura formal do trabalho no que diz respeito ao espaço, à organização e ao tempo. Em relação ao espaço, por representar um trabalho que está diretamente integrado ao cliente, muitas vezes os profissionais de TI atuam dentro das empresas de seus clientes por algum período. Além disso, o *home-office*, que seria o trabalho realizado na própria

residência do funcionário, sem que este tenha que se deslocar até a empresa, também é uma prática comum neste setor (Bosch & Lehndorff, 2001).

Quanto à hierarquia nas empresas de TI, o estudo de Bosch e Lehndorff (2001) observa que neste setor os profissionais tendem a se auto gerenciar, sendo os próprios responsáveis por seu desempenho. Deste modo, os trabalhadores de TI deveriam ter a capacidade de autogestão, possuindo certa liberdade para a tomada de decisão. Não existiriam regras diretas agindo sobre estes profissionais, pois é presumido que eles possuam habilidades para lidar com os prazos e custos dos projetos nos quais atuam.

Por fim, em relação ao tempo, no setor de TI existiriam dificuldades em estimar o período necessário para a realização de um projeto, embora existam prazos acordados com os clientes, contrariando a mensuração antecipada do tempo de cada atividade, característica do taylorismo-fordismo.

### 2.3.3. Segurança Cibernética

Diante dos visíveis avanços na área de TI, percebidos pelas tecnologias cada vez mais presentes na vida dos indivíduos, por exemplo, por transações bancárias *online*, redes sociais, aulas à distância (EAD), *e-commerce* (comércio realizado pela internet), entre outros, Canongia e Mandarino (2009) apontam que uma das grandes preocupações da atualidade é com a segurança no mundo digital. Mandarino (2009 como citado em Canongia & Mandarino, 2009, p.26) descreve segurança cibernética como “a arte de assegurar a existência e a continuidade da Sociedade da Informação de uma Nação, garantindo e protegendo, no Espaço Cibernético, seus ativos de informação e suas infraestruturas críticas”.

Canongia e Mandarino (2009) analisam a crescente preocupação dos Estados em proteger seus bancos de dados contra crimes digitais e descrevem a importância em desenvolver recursos humanos capacitados para lidar com questões de segurança digital na sociedade também denominada sociedade da informação. Neste sentido, com o crescimento do compartilhamento de informações pelas redes digitais, as questões relacionadas à segurança, confidencialidade e privacidade se tornam centrais para preservar as informações armazenadas nos computadores.

Nesse cenário, a segurança digital torna-se preocupação mundial, cujo foco é garantir a disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade das

informações tendo em vista a formulação de estratégias para o processo decisório (Canoglia & Mandarino, 2009). Não somente os Estados como também empresas e pessoas físicas se preocupam com a preservação de suas informações, fato que cresce à medida que aumentam os usuários do mundo digital.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na condução do presente estudo.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória de orientação qualitativa que “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (Minayo, 2011, p.21). Ao utilizar tal orientação, busca-se compreender a relação dinâmica que ocorre entre o sujeito e o mundo real que não pode ser traduzida em números e demonstrações objetivas.

Participaram os trabalhadores de uma empresa do setor de serviços de tecnologias de informação e seus superiores, considerados informantes-chave. Os primeiros foram abordados por meio de grupo focal e os últimos, em razão de determinarem os procedimentos administrativos que direcionam o trabalho dos demais, foram abordados por meio de entrevistas semiestruturadas. De uma equipe de gestão em número reduzido a apenas um coordenador de equipe e três sócios diretores, foram entrevistados dois gestores (um coordenador e um sócio-diretor) os quais chamaremos de *Entrevistada 1* e de *Entrevistado 2*, respectivamente. As entrevistas duraram aproximadamente uma hora e quinze minutos, cada uma. A *Entrevistada 1* tem aproximadamente trinta anos e trabalha há pouco tempo na empresa, enquanto o *Entrevistado 2* tem aproximadamente quarenta anos e está na empresa desde sua fundação.

A escolha de informantes-chave, segundo Thiollent (1992), caracteriza-se por um pequeno número de pessoas que são escolhidas de forma intencional em função da relevância que elas apresentam em um determinado assunto. Além disso, a parte administrativa da empresa, relacionada aos processos burocráticos e financeiros, não foi alvo do estudo em questão, pois seu trabalho não representava o tipo de atividade de Tecnologia de Informação em discussão.

Sobre as entrevistas, Minayo (2004) ressalta o objetivo de buscar informações que sejam pertinentes para certo objeto de pesquisa, podendo nos apontar dados secundários e primários, respectivamente mais ou menos subjetivos. No caso da entrevista semiestruturada: “[...] combina perguntas fechadas e abertas em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada” (Minayo, 2004, p.64).

Após as entrevistas semiestruturadas, foi realizado um grupo-focal com cinco trabalhadores da empresa cuja função, denominada *Analista*, é hierarquicamente inferior a dos Entrevistados 1 e 2. Os analistas revelam um perfil de trabalhadores de ambos os sexos, jovens com idade média de vinte e dois anos. Do grupo focal participaram três homens e duas mulheres, na condição de componentes escolhidos por terem sido identificados pelas pesquisadoras como peças-chave por sua experiência dentro da empresa. Características mais detalhadas sobre o *background* e perfil dos entrevistados não puderam ser reveladas no presente estudo em razão de a empresa buscar manter sigilo dos seus funcionários, visto que sua área de atuação está inserida no setor de segurança informacional digital.

Com o grupo focal, buscou-se entender o ponto de vista dos demais trabalhadores para melhor abordar a questão relativa aos modos de controle e trabalho. Escolheu-se esta técnica pela sua característica dialógica, que possibilitou discussão acerca dos modos de organização e controle do trabalho entre os participantes. O entendimento de suas percepções sobre as categorias analisadas foi possível a partir do diálogo que travaram entre si possibilitando verificar, inclusive, que uns confirmavam fatos relatados por outros.

O grupo-focal seguiu as orientações descritas por Morgan (1997) e teve duração de três horas e meia. Foi conduzido a partir de um roteiro básico relativo às categorias de análise com base na literatura apresentada e ajustável de acordo com os conteúdos apresentados pelos participantes. Desse modo, o roteiro utilizado para a condução do grupo focal assemelhou-se ao das entrevistas individuais, guardadas as especificidades das funções dos gestores. Cabe informar que os trabalhadores analistas estão identificados como *Analistas 1,2,3,4 e 5*, e que o grupo focal foi realizado em seu próprio local de trabalho com autorização e consentimento dos participantes.

Tanto as entrevistas semiestruturadas quanto o grupo focal foram realizados

sem utilização de gravador por solicitação expressa da empresa, o que por si já aponta para os modos de controle vigentes. Frente a tal solicitação, a fim de garantir a fidedignidade das falas dos participantes, enquanto uma das pesquisadoras conduzia o grupo focal ou as entrevistas, outra registrava as falas em caderno de anotações. Além disso, imediatamente após a entrevista e grupo focal, foram retomados pontos relevantes para anotação a partir da memória recente das pesquisadoras.

Durante os meses de maio e junho de 2012 realizou-se, também, observação direta do ambiente de trabalho registrada por meio de diários de campo, segundo orientação de Goode e Hatt (1960). A observação direta teve como foco os trabalhadores analistas em sua atividade cotidiana. Assim, foram observados aspectos que reiteram os elementos captados por meio das entrevistas com o coordenador e o sócio-diretor, porém, vistos também do ponto de vista dos trabalhadores. Goode e Hatt (1960) ressaltam a necessidade de se utilizarem *diários de campo* para registro das observações, procedimento realizado durante o período de observação.

Uma vez recolhidos, os dados foram analisados por meio de categorias pré-estabelecidas à luz da literatura pertinente e de categorias formuladas a partir do conteúdo das entrevistas, do grupo focal e dos registros da observação. Segundo Minayo (2004, p.70):

A palavra categoria, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. (...) Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso.

Tendo em vista que as categorias predominantes são “trabalho” e “controle”, apresentar-se-ão a seguir ilustrações derivadas da entrevista, do grupo-focal e do conteúdo da observação direta combinadas com interpretações acerca dos modos de trabalhar e de controle vigentes.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Sobre a Empresa

A empresa escolhida como campo atua no setor de Tecnologia da Informação, na área de segurança cibernética. É uma organização de pequeno porte, fundada em 1999, que faz parte de uma *holding* que administra outras empresas conglomeradas do grupo, ligadas à tecnologia e negócios digital. A organização atua na proteção de marcas, proteção contra fraudes, proteção de conteúdo, entre outras atividades ligadas à segurança no mundo digital, possuindo clientes tanto do setor público como do privado. É uma empresa conceituada no mercado, em expansão e uma das líderes no Brasil.

O quadro de funcionários da empresa possui trinta trabalhadores, aproximadamente, com perfil geral dos trabalhadores representado por jovens (entre vinte a vinte cinco anos), estudantes do ensino superior, com conhecimentos de idiomas estrangeiros (segundo a coordenação, todos falam no mínimo inglês), e que se identificam com tecnologia.

Quanto à estrutura, a empresa possui três diretores, um gestor de nível intermediário e trabalhadores denominados analistas, cuja função reside em acompanhar os dados de empresas clientes acerca de sua segurança em meio *online*, e os trabalhadores não relacionados à área de TI, pertencentes à área administrativa.

### 4.2 Tipo de Trabalho e Perfil

Conforme mencionado anteriormente, Bosch e Lehndorff (2001) caracterizam o perfil do profissional de TI como sendo predominantemente masculino, jovem, de alta qualificação e especialização. Os conhecimentos e experiências profissionais dos trabalhadores são bastante valorizados, já que ainda é um mercado escasso, e com pouca oferta de mão de obra especializada.



Entretanto, ao analisarmos a empresa pesquisada, percebe-se que 70% dos analistas são mulheres e, embora todos sejam jovens, o conhecimento em tecnologia não é exigido, já que as experiências na vida pessoal são mais valorizadas neste caso. Esta é uma característica do trabalho imaterial, em que as vivências pessoais em geral são apreciadas e demandadas, já que contribuem para o desenvolvimento de habilidades desejadas no mundo das organizações (Gorz, 2003).

Contudo, assim como apontado por Bosch e Lehndorff (2001) com relação aos profissionais de TI, aos analistas do presente estudo é exigida a competência da autogestão mediante a ausência de prescrições formais do passo a passo de seu trabalho. Sendo assim, cabe ao trabalhador fazer o planejamento de suas tarefas e cumprir os prazos estimados. Conforme a Entrevistada 1:

Buscamos pessoas auto gerenciáveis e muito responsáveis, pois a empresa lida com informações sigilosas. Também precisam ser autodidatas, pois o tipo de serviço que lidam muda o tempo todo e eles precisam estar sempre buscando se atualizar. Precisam ser proativos, buscar coisas fora da empresa, ter bom relacionamento interpessoal. Falar inglês é importante. Na nossa equipe hoje todos falam inglês ou mais idiomas (Entrevistada 1).

Neste sentido, percebe-se que embora os analistas sejam identificados com características semelhantes àquelas listadas por Bosch e Lehndorff (2001) para os profissionais de TI, como a jovialidade e a exigência da autogestão, eles também são vistos com diferenciações. Na empresa de TI em questão, não é exigida formação em cursos ligados à área de TI nem conhecimento prévio do tema. Desta forma, apesar da empresa requerer um perfil “diferenciado”, jovem, com boa formação e auto gerenciável, este não precisa possuir nenhum tipo de conhecimento técnico do mundo digital, linguagens de rede, entre outras. Os analistas da empresa em questão são estudantes de cursos como Publicidade e Propaganda, Relações Internacionais, Economia e Administração, o que os afasta das características do trabalho em TI levantadas por Bosch e Lehndorff (2001).

Tanto na observação direta como no grupo-focal, eles relataram não possuir experiência anterior com serviços de tecnologia e, quando questionados sobre quais as características que os profissionais deveriam possuir e se eles as possuíam, os

analistas pontuaram comportamentos, não a necessidade de experiência ou conhecimento técnico anterior, o que retoma o trabalho imaterial (Lazzarato, 2001; Lazzarato & Negri, 2001; Gorz, 2003). Algumas de suas colocações:

Postura, boa apresentação, cativar o cliente, capacidade analítica, fazer do limão uma limonada (Analista 1).

A característica fundamental pra mim é ser ligado! Tem que ter pique. Rapidez, raciocínio lógico, abstrair, tino, jogo de cintura, pra defender a empresa perante o cliente (Analista 2).

Gostar do que faz. Boa redação, inteligência. Se quiser brincar de *Google* não vai dar certo. Gostar de viajar, de ir ao cliente, pensar, ser criativo (Analista 3).

Ser analítico e estratégico. Ter inglês fluente. Saber trabalhar com pressão e barganha e negociação, às vezes até apelativa. E objetividade, criatividade e proatividade. (Analista 4).

A não exigência por profissionais com formação em áreas ligadas à tecnologia, embora seja uma empresa do setor de TI, explica-se pelo tipo de trabalho realizado que não é puramente um trabalho de desenvolvimento de tecnologia de informação. Suas atividades compreendem: buscar informações sobre possíveis fraudes contra seus clientes no mundo digital, compilar tais dados, analisá-los e montá-los em relatórios e planilhas sobre o monitoramento das informações. Além disso, eles articulam negociações com os órgãos responsáveis para que se retirem as irregularidades do ar e realizam eventuais viagens para apresentar os dados aos clientes. Não é solicitado aos analistas que desenvolvam e criem novas soluções, embora a criatividade seja ressaltada como algo importante.

Ao levantar aspectos do trabalho em TI acerca do espaço, Bosch e Lehndorff (2001) ressaltam a possibilidade de que este trabalho seja realizado no modo *home-office* ou na sede do cliente, portanto, estando deslocado de seu espaço de origem. No caso da empresa em questão, a possibilidade não existe, o que afasta o tipo de atividade realizada pelos analistas desta característica do trabalho de TI, apesar de a atividade estar inserida no contexto cibernético.

Diante disso, sugere-se que a natureza do trabalho na empresa em questão é híbrida, apresentando características fordistas e pós-fordistas ou trabalho imaterial, não sendo considerado o trabalho como puramente de TI, com exigência de

formação especial e conhecimentos avançados, e nem representa um trabalho totalmente operacional, pois é exigida reflexão, análise e entendimento das informações coletadas, que são bastante variadas.

Tanto o perfil dos trabalhadores como a natureza do trabalho que realizam são híbridos, já que mesclam elementos do trabalho de TI, com a exigência da auto-gestão, ao mesmo tempo em que as atividades são menos complexas, e não demandam conhecimentos específicos. Ainda, não se pode considerar que o trabalho dos analistas é exclusivamente intelectual: mesmo que eles necessitem analisar e refletir sobre os dados coletados, a sua rotina diária segue um fluxo operacional. A própria fala do sócio-diretor demonstra que a direção da empresa ainda não possui clareza e definição quanto ao modelo de organização, ao relatar que se acreditava em um modelo *Google*<sup>2</sup> de ser, porém, que não é mais possível pensar dessa forma devido aos problemas de gestão que o modelo acarreta. Um desses aspectos pode ser analisado na questão da flexibilização do tempo a ser visto no tópico seguinte.

### 4.3. Modos de Controle

Assim como a natureza do trabalho realizado pelos analistas bem como seu perfil apresentam características híbridas, o mesmo ocorre em relação aos modos de controle identificados como disciplinar e rizomático. Os modos de controle levantados estão congregados em um mesmo espaço de trabalho, revelando-se com natureza diversa conforme a situação.

A primeira situação levantada refere-se ao momento em que o gestor é questionado sobre a forma de controle e avaliação de seu trabalho: “Não sinto um controle direto, mas sinto a cobrança. Não consigo enxergar um controle direto, e não sei quais são os critérios avaliados no meu trabalho, mas sei que eles existem. Ele é implícito (Entrevistado 1).”

Se o controle rizomático é entendido como um modo de controle que se caracteriza pela “invisibilidade”, potencializado por novas tecnologias da informação (Grisci, 2011), o fato de o gestor não compreender as maneiras pelas quais é avaliado e de onde provém o controle pode caracterizar a situação como uma

<sup>2</sup> Empresa mundial de serviços online e de softwares.

manifestação do controle rizomático. O controle rizomático está em acordo com o tipo de trabalho flexível do setor de TI, tal como apontam Bosch e Lehndorff (2001), ou seja, um controle indireto. Por outro lado, verificou-se que o discurso valorizado pelos sócios-diretores pontuava que o bom funcionário é aquele que cumpre ordens diretas, ou seja, o que retoma um modo de controle disciplinar (Foucault, 1991), o que causa inseguranças no trabalhador.

Sinto que estou na berlinda, sei que trabalho na operação, que é uma área muito dinâmica, e tenho medo destas mudanças. Os diretores querem tudo pronto do dia pra noite, e tento ajustar a demanda, mas têm coisas impossíveis, pois faltam ferramentas pra gente. Começamos os processos do zero, e a empresa é muito jovem também. Creio que falta tempo e conhecimento (Entrevistada 1).

Importante retomar Gaulejac (2005), ao apontar a contradição sofrida pelo *manager*, pois ao passo que ele lida naturalmente com as lógicas capitalistas, também sofre com as instabilidades e pressões do seu trabalho, fato também problematizado por Dejours (2011) no que se refere ao sofrimento psíquico no trabalho. Porém, ao mesmo tempo em que o *manager* se submete ao controle rizomático, que com características do trabalho imaterial lhe trazem inseguranças, o entrevistado justifica as ações da empresa pela falta de tempo e conhecimento.

Mais do que qualquer outra pessoa, interioriza fortemente a contradição capital/trabalho. De um lado, uma forte identificação com o “interesse da empresa”, uma interiorização da lógica do lucro, uma adesão às normas e aos valores do sistema capitalista; do outro, uma condição salarial submetida às imprevisibilidades da carreira, ao risco da dispensa, à pressão do trabalho, e uma competição feroz (Gaulejac, 2005, p.39).

Um elemento que Sennett (2001) destaca diz respeito à concentração sem centralização, o que se refere à nova forma de estruturação das organizações, na qual a flexibilização das pirâmides hierárquicas traz a ilusão de que se está transferindo mais poder aos grupos das camadas mais baixas. No presente estudo, vemos que as ordens são *top-down*, portanto contradizem as tendências flexibilizadoras, o que vai ao encontro do que Bennett Harrinson (1994 como citado em Sennett, 2001, p.65), mostra:

A estrutura permanece nas forças que impelem as unidades ou indivíduos a realizar; o que fica em aberto é como fazer isso, e

o topo da organização flexível raras vezes oferece as respostas. Está mais em posição de fazer contabilidade de suas próprias exigências do que indicar um sistema pelo qual elas podem ser cumpridas.

Assim, pode-se dizer que o gestor sofre pressão por parte de seus diretores ao ter que cumprir suas determinações, porém, sem saber de que modo, já que não são providas ferramentas para tal. Mesmo havendo tais ferramentas, talvez não haveria o exercício de um modo de controle mais direto, haja vista a natureza fluida e dinâmica do trabalho imaterial (Lazzarato, 2001; Lazzarato & Negri, 2001; Gorz, 2003). Ao mesmo tempo, o gestor diz deixar a sua equipe de analistas “bem livre” no dia-dia de trabalho conforme afirma a Entrevistada 1.

Busco dar autonomia pro grupo, pois a empresa não é engessada, e adotei uma gestão de cobrar com uma política de bom relacionamento, uma abordagem mais *light* com o grupo. [...] Não acho que consigo controlar a equipe. Tento fazer reuniões de *feedback* a cada dois ou três meses, reuniões rápidas. Mas não tenho controle do que eles fazem, só procuro demandar bastante coisa e mesmo assim alguns são ociosos. Eu controlo os prazos e tarefas deles numa planilha Excel, e cobro as tarefas oralmente ou por e-mail. No início flexibilizava mais, mas agora não, pois eles não cumprem no prazo (Entrevistada 1).

O controle se mostra híbrido em seu exercício. Em dado momento é pontuada a abordagem mais “leve” com o grupo; noutro, a abordagem mais “dura”. As intenções são ambíguas, ao mesmo tempo em que é ressaltada a autonomia numa perspectiva do controle rizomático que diz do autocontrole, mantêm-se planilhas do *Microsoft Excel* com apontamentos do desempenho individual que visam cobrar e punir, numa perspectiva do controle disciplinar. A menção à autonomia e ao controle/disciplina demonstra uma hibridização das formas de controle, coerente com a natureza do trabalho que é em si híbrida, demonstrando que a “dialética moderna do fora e do dentro foi substituída por um jogo de graus e intensidades, de hibridismo, e artificialidade” (Hardt, 2000, p.359).

Por sua vez, o sócio-diretor diz não enxergar que exerça um controle de forma direta, ao mesmo tempo em que afirma que sua maneira de medir o desempenho do gestor, entrevistado 1, se dá por meio de análises de planilhas e relatórios, bem como dos resultados financeiros do setor que ele gerencia. Ou seja,

o desempenho é medido ao final do trabalho e não em seu processo, o que se relaciona aos escritos de Gaulejac (2005) acerca da cobrança de resultados. Assim, o Entrevistado 2 afirma:

Fazemos avaliação do perfil do gestor junto com uma empresa de Recursos Humanos. Sobre o trabalho, eu analiso através de alguns indicadores sobre o faturamento geral e as metas gerais da equipe. [...] Mas estou estruturando formas de controlar melhor (Entrevistado 2).

Gaulejac (2005) observa que a vigilância não é mais exercida de forma disciplinar, com normas e regras rígidas, porém a exigência sobre os resultados se torna cada vez mais forte. Pôde-se observar esta questão em dois momentos nas entrevistas, tanto na fala do sócio-diretor em relação ao modo como exerce o controle do trabalho do gestor, como na fala do próprio gestor sobre seu trabalho com os analistas. Cabe ressaltar também, como apontou o Entrevistado 1, que o excesso de trabalho é uma das estratégias de controle. Demandar mais que o necessário e ao mesmo tempo afirmar que não se cumprem tarefas no prazo, parece ser uma contradição da gestão.

Ao ser questionado sobre os controles e as avaliações em seu trabalho, os analistas relatam que anteriormente as tarefas eram realizadas de forma livre, com o controle apenas dos prazos, mas que, nos últimos tempos, o gestor quer ser copiado em todos os emails referentes às atividades do grupo. Além disso, o grupo se mostra incomodado com a sua avaliação, pois relatam não saber os critérios que são utilizados, assim como contestam a realização do *feedback*, ferramenta utilizada para a avaliação de desempenho dos funcionários, por parte do gestor: “Eu não confio em nada do que tá sendo avaliado, não tem critério. Ninguém sabe. [...] existem alguns índices que a gente não sabe se tem muita justiça. Transparência é o que falta” (Analista 5).

Retoma-se, portanto, a noção de controle rizomático (Grisci, 2008) na perspectiva de um jogo de graus e intensidades (Hardt, 2000), ao não saber o modo pelo qual se exerce o controle, de onde ele advém, com quais critérios, o que gera insatisfação geral no grupo. Em virtude disso, um dos entrevistados alerta: “Queria ter ordens e saber que estamos sendo bem avaliados, cobranças explícitas e coisas mais bem definidas e com opiniões definidas dos chefes” (Analista 3).



A artificialidade que sustenta o exercício do controle rizomático gera a insegurança dos controlados e a decorrente necessidade de que os parâmetros sejam mais claros e seguros, para que a sensação de insegurança seja minimizada. Na empresa em questão, o controle rizomático é verificado principalmente na falta de diretrizes claras: de trabalho, de avaliação, de recompensas e de cobrança. A noção de controle rizomático é contraposta ao controle disciplinar que, ao contrário do primeiro, torna-se perceptível nas estruturas, nos espaços, nos corpos, comportamentos e discursos. Esta noção é notada ao discutir-se a questão do tempo e espaço no dia a dia da empresa.

Acerca do espaço, o *home-office* é característico do trabalho em TI (Bosch & Lehndorff, 2001) e uma prática recorrente que demonstra a flexibilização das formas de controle em relação ao espaço, o que não ocorre na empresa em questão. O controle é exercido também no espaço compartilhado por vigilante e vigiados, ao exigir a presença física do trabalhador no período de tempo de trabalho contratado.

Acerca do tempo, houve recentemente uma tentativa de implantar o *flexitempo*, o qual durou cerca de dois meses e esteve atrelado a um discurso de gestão mais flexível para dar mais liberdade aos trabalhadores, denotando a artificialidade contida no jogo relativo aos modos de controle. Porém, os diretores entenderam que os analistas não tinham maturidade para cumprir o *flexitempo*. Segundo o sócio-diretor, o horário flexível atrapalhava o atendimento aos seus clientes, visto que, ficando até mais tarde, os analistas estariam ociosos; e, saindo mais cedo, os clientes poderiam precisar de auxílio quando a equipe não estivesse na empresa para atendê-los, denotando a quebra de fronteiras do fora e do dentro. Assim, embora se trate de empresa relativa ao contexto das tecnologias da informação, o *flexitempo* foi abolido e instituiu-se o ponto eletrônico e o retorno ao horário normal, o que remete a um modo de controle disciplinar e semelhante ao do trabalho taylorista-fordista.

[...] não buscamos aqui um modelo rígido, mas com o tempo vi que precisamos de mais controles para a equipe. Esta semana já vamos acabar com o horário flexível, e controlar acessos às redes sociais. A equipe é imatura, muito jovem, e não está preparada para tanta liberdade. Como vou saber se ele realmente chegou às 7 da manhã, quando ele escreve na folha de horários? (Entrevistado 2).



O horário flexível exige do trabalhador a gestão de si, cabendo a ele o controle de seu tempo para cumprir suas tarefas. Sennett (2001) se refere a este horário flexível, denominado *flexitempo*, no qual as pessoas, em vez de trabalharem todas ao mesmo tempo, poderiam flexibilizar seus horários, portanto, individualizá-los. O oposto ocorre na empresa em questão, o que denota uma tentativa de controle disciplinar no que tange ao tempo, por meio do controle das atividades e dos corpos em consonância aos horários determinados pela empresa.

O sócio-diretor direciona a “culpa” dessa situação para dois fatores externos à gestão da empresa, o que também denota a artificialidade presente no exercício dos modos de controle: o perfil imaturo do trabalhador e as instâncias legais do país. Levantando-se as questões sobre a natureza do trabalho em TI na especificidade da segurança digital, verificadas nesse caso como híbridas, constata-se uma incapacidade por parte da gestão em equilibrar um trabalho com certas características fordistas, ao mesmo tempo em que se insere em um contexto altamente flexível do setor de TI, conforme Bosch e Lehndorff (2001).

A questão do *flexitempo* causa insatisfação para os analistas que, ao mesmo tempo em que solicitam um controle mais claro, rejeitam-no quando ele se manifesta.

Hoje a empresa tem todas as características de um chão de fábrica. Fordismo: produzam, produzam e produzam. Quando a gente estava na outra sede era mais livre, mas com o passar do tempo foi enrijecendo (Analista 2).

O próprio fim do horário flexível mostrou isso, né? Implantaram, mas não sossegaram até que ele terminasse. Nunca quiseram o horário flexível de verdade (Analista 4).

Quanto à rejeição do *flexitempo*, cabe lembrar o trabalho realizado por Bessi e Grisci (2006) sobre a resistência no cotidiano do trabalho a partir de uma análise sobre o trabalho imaterial. Pode-se interpretar tal rejeição como uma resistência ao controle do tempo que se mostra ambíguo, se encadeado com formas de controle disciplinares e rizomáticos, como se mostram o ponto eletrônico e os centros permanentemente móveis das mudanças repentinas relativas às estratégias de gestão.

Isso reitera o fato de que os modos de controle exercidos na empresa oscilam do disciplinar ao rizomático e resultam em modos ambíguos de relação entre os trabalhadores e com o trabalho numa produção de inseguranças e desassossegos

que compõem a subjetividade contemporânea, como afirmam Deleuze e Guattari, (2000), ou o sequestro das subjetividades como dizem Faria e Meneghetti (2007).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao retomar o modelo de Bosch e Lehndorff (2001) para o setor de serviços, entendemos que ele não é totalmente aplicável ao campo analisado, haja vista a hibridização do trabalho que revela igualmente a hibridização dos modos de controle. Isso ocorre pela não verificação do trabalho de TI conforme descrito pelos referidos autores. Ao contrário, encontrou-se, concomitantemente, um trabalho rotinizado, individualizado e hierarquizado, afeito ao modelo fordista de produção que sugere modos de controle disciplinar e demandas de flexibilidade, autonomia e autogestão, afeitas ao trabalho imaterial, o que sugere o modo de controle rizomático. Estas características se referem ao hibridismo verificado na medida em que às demandas de um trabalho flexível contraditoriamente aplicam-se modos de controle disciplinares. Na empresa de segurança cibernética, tal hibridismo busca justificar-se na natureza do trabalho de segurança digital que demandaria o exercício de modos de controle disciplinares alheios a um discurso de flexibilidade do trabalho aproximado da TI.

Em consonância à peculiaridade do trabalho, os modos de controle vigentes se associam à lógica da inclusão “e... e”, e não à lógica da exclusão, “ou... ou”, conforme apresentada por Deleuze e Guattari (2000). Tal lógica traz impactos ao trabalhador, sendo o mais evidente deles a insatisfação pela falta de diretrizes claras que o captura na forma de incertezas e inseguranças relativas, em especial, ao seu desempenho. Tal captura pode ser entendida como uma captura da subjetividade à luz do trabalho de Faria e Meneghetti (2007).

A hibridização dos modos de controle disciplinar e rizomático está em concordância com Hardt (2000) a respeito da dialética moderna do dentro e fora ter sido substituída por um jogo de hibridismo e artificialidade, o que compreende um dos elementos da produção social da subjetividade do trabalhador contemporâneo. Assim, o modo de controle rizomático é sustentado pelas artificialidades reveladas nas falas dos entrevistados.

Tais artificialidades podem ser vistas na promessa sedutora de um trabalho altamente inovador e flexível, mas que na prática se vê diferente. Exemplifica isso o *flexitempo*, implantado e retirado em curto espaço de tempo, numa ação sustentada na culpabilização dos trabalhadores, avaliados como imaturos. Tal ação resulta da artificialidade que sustenta o controle híbrido, potencializada e evidente tanto na rápida oscilação quanto na justaposição que toma os modos de controle disciplinar e rizomático. Além disso, entende-se que, da mesma forma que os analistas pontuam sua insatisfação, os gestores a demonstram na forma da implantação de modos de controle que se contradizem e que coexistem. Os discursos e práticas híbridas que constituem o controle têm impacto também na subjetividade do gestor à medida que ele pode não ter clareza nem das diretrizes que recebe, nem daquelas que propaga.

A hibridização dos modos de controle encontrada na empresa de segurança cibernética integra o contexto contemporâneo, sendo mais uma das criações sociais acerca do controle que possivelmente se hibridiza e se justapõe também em outros contextos. Amplamente, isso representa a “ausência gradual de distinção entre dentro e fora, na passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle” (Hardt, 2000, p.367).

À luz do trabalho realizado por Grisci, Scalco e Kruter (2009) no setor bancário, em que se identifica o fato de que os dilemas pessoais vividos pelos trabalhadores decorrem da grande ambiguidade vivida no ambiente organizacional, pode-se argumentar que este dilema aqui se revela nas ambiguidades que a gestão apresenta e como elas são vistas pelos trabalhadores e gestores no exercício dos modos de controle. A análise empreendida pelas autoras para o setor bancário também se mostra presente no setor de Tecnologia da Informação.

No que diz respeito às implicações para o exercício da prática profissional, sugere-se atentar se os discursos são de fato condizentes com as práticas do cotidiano do trabalho.

Sugere-se, também, prosseguir as indagações relativas aos modos de controle por meio de investigações que tomem diversas empresas de segurança cibernética comparadas entre si, e até mesmo com aquelas já pesquisadas em relação a outras categorias, como exemplificam as contempladas nos estudos de Pinochet e Albertin (2008), Nobre *et al* (2010), Bragança *et al* (2010) e Beck e Santos (2010).

A valorização do trabalho imaterial como fonte de competitividade e rentabilidade por parte da gestão acarretou alterações dos modos de controle (Grisci, 2008) e, em havendo intensificação de sua demanda por parte da gestão e consequente hegemonia, a questão relativa aos modos de controle permanecerá pertinente, podendo vir a ser explorada em futuros estudos longitudinais que objetivem acompanhar o dinamismo relativo ao mundo do trabalho.

Além disso, é pertinente alargar os limites do presente estudo, indagando-se a respeito das possíveis formas de resistências frente aos modos de controle, as implicações que trazem os modos de controle vigentes aos modos de trabalhar propriamente ditos e aos estilos de vida dos indivíduos, a depender do sexo, da geração, formação e ocupação dos mesmos na estrutura organizacional, considerando-se possíveis indistinções entre dentro e fora, tempo de trabalho e de não trabalho, sujeito e mundo.

## REFERÊNCIAS

Bauman, Z. (1999). *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Bauman, Z. (2007). *A Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Beck, F., & Santos, A. (2010, setembro). Avaliando a Cultura da Segurança da Informação: o caso de uma organização industrial. *Anais do Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

Bernado, M.E. (2009). *Trabalho Duro, Discurso Flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir das vivências de trabalhadores*. São Paulo: Expressão Popular.

Bessi, V.G & Grisci, C.L.I. (2006, setembro) Trabalho Imaterial e Resistência no Cotidiano do Trabalho. *Anais do Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.

Bosch, G & Lehndorff, S.(2001). *New Forms of Employment and Working Time in the Service Economy. Relatório final: TSER Programme of the European Commission*, Directorate General for Science, Research and Development.

Bragança, C., Luciano, E., & Testa, M. (2010, setembro) Segurança da Informação e privacidade de informações de pacientes de instituições de saúde: uma análise exploratória da privacidade percebida pelos profissionais. *Anais do Encontro*

Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

Canongia, C. & Mandarino, R. (2009). Segurança cibernética: o desafio da nova Sociedade da Informação. *Parcerias Estratégicas*. 14(29).

Dejours, C. (2011). *Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. Selma Lancman & Laerte I. Szneman (Orgs.). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15.

Deleuze, G. (1992). *Conversações*. São Paulo: Editora 34.

Deleuze, G. & Guatarri, F. (2000). *Mil Platôs, Capitalismo e Esquizofrenia*. Vol 1. São Paulo. Editora 34.

Faria, J.H. & Meneghetti, F. K.. (2007b). Sequestro da subjetividade e novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: Faria, J. H. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Foucault, M. (1991). *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes.

Gaulejac, V. (2005). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Ideias e Letras.

Goode, W. J. & Hatt, P. K. (1996). *Métodos em Pesquisa Social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Gorz, A. (2005). *O Imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume.

Grisci, C.L.I. (2008). Trabalho Imaterial, Controle Rizomático e Subjetividade no novo paradigma tecnológico. *Revista de Administração de Empresas*, 7(1).

Grisci, C.L.I., Scalco, P.D. & Kruter, G.E. (2009). Trabalho Imaterial Bancário e a Dinâmica dos Dilemas Pessoais Contemporâneos. *Anais do Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Grisci, C.L.I. (2011). Controle Rizomático. In Catani, D. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre, Zouk.

Hardt, M. (2000). A Sociedade Mundial de Controle. In: Alliez, É. (Org.) *Gilles Deleuze: uma vida filosófica*. São Paulo: Ed.34.

Hardt, M., & Negri, A. (2001). *Império*. Rio de Janeiro: Record.

- Harvey, D. (2007). *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.
- Kovacs, I. (2002). *As Metamorfoses do Emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação*. Oeiras: Celta.
- Lapis, N. L. (2011). Acumulação Flexível. In: Catani, D. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre, Zouk.
- Lazzarato, M. (2001). *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Lazzarato, M. & Negri, A. (2001). *Formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Loogman, K, Umarik, M, & Vilu, R. (2004). Identification-flexibility dilemma of IT specialists. *Career Development International*, 9(2).
- Lopes, A.L, & Silva, J.R. (2009). Expectativas profissionais no discurso de terceirizados em TI. *RAE-eletrônica*, 8(2).
- Mansano, S.R.V. (2009). *Sorria, você está sendo controlado*. São Paulo: Summus.
- Minayo, M. C. (2004). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. (15a ed.). Rio de Janeiro. Vozes.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. (2nd edition). Beverly Hills: Sage, (Sage University Paper Series, Qualitative Research Methods, n. 16).
- Nobre, A.C., Ramos, A., & Nascimento, T. (2010, setembro) Fatores que influenciam a aceitação de práticas avançadas de gestão de segurança da informação: um estudo com gestores públicos estaduais no Brasil. *Anais do Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Oltramari, A.P., Grisci, C.L.I., & Weber, L. (2011). Carreira e Relações Familiares: dilemas de executivos bancários [versão eletrônica]. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*. 11(1) 101-133.
- Pinochet, L., & Albertin, A. (2008). O Processo de Formulação de uma Política de Segurança de Informações Segundo a Percepção dos Gestores: Um Estudo em Instituições Hospitalares. *Anais do Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Sennett, R. (2001). *A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Thiollent, M. (1992). *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo. Cortez.