

Dinâmicas de poder nas organizações: A contribuição da governamentalidade

Rafael Alcadipani

Uninove e EAESP-FGV

Resumo. Michel Foucault é um dos principais pensadores Ocidentais dos últimos cinquenta anos. Muito embora suas obras sejam utilizadas no campo de Estudos Organizacionais, o foco dos teóricos no campo tende a ser a questão do poder disciplinar em operação nas organizações. Dessa forma, o presente artigo tem por objetivo apresentar a noção de governamentalidade nas obras de Michel Foucault e discutir as possíveis contribuições dessa noção para a compreensão das dinâmicas de poder em contexto organizacional. Para tanto, o artigo primeiro discutirá a noção de governamentalidade. Em seguida, debaterá os diferentes tipos de governamentalidade presente nas obras de Michel Foucault, para depois apresentar como essa noção poderia ser empregada para analisar relações de poder em contexto organizacional.

Palavras-chave: Teoria das Organizações, Michel Foucault, governamentalidade, poder.

1. Introdução

Michel Foucault é um dos principais pensadores ocidentais dos últimos cinquenta anos. Seus trabalhos discutiram temas relacionados com a questão da formação do saber e dos discursos de verdade, das relações de poder, da construção da subjetividade e do governo de si e dos outros (Rabinow & Dreyfus, 1995). Suas obras servem de base para reflexões e problematizações em inúmeras áreas do conhecimento (Fonseca, 2001; Portocarrero & Branco, 2000). Especificamente na área de organizações (McKinlay & Starkey, 1998; Burrell, 1988), a utilização das noções desenvolvidas por Michel Foucault tem ocorrido desde o início dos anos 1980. No Brasil, alguns artigos foram fundamentais na difusão de suas ideias. Uma das primeiras utilizações foi feita por Prestes Motta (1981), analisando

Endereço: Uninove e EAESP-FGV, Alameda Lorena, 105 – apto 61, 01424-000 – São Paulo, SP, Brasil. E-mail: rafael.alcadipani@fgv.br

Agradecimentos: Agradeço as sugestões dos avaliadores do periódico e a atenção e as cuidadosas sugestões dos editores da Revista COeG.

a questão do poder disciplinar nas organizações formais. Outro trabalho fundamental foi o clássico de Segnini (1986) que discutiu o poder disciplinar em ação no Bradesco. Porém, na grande maioria dos casos, as discussões organizacionais fundamentadas no pensamento foucaultiano ficaram restritas ao emprego da noção de poder disciplinar (Knights, 2002; Prestes Motta & Alcadipani, 2004), não levando em conta o poder analítico de discussões sobre formas de poder não disciplinares.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é apresentar a noção de governamentalidade nas obras de Michel Foucault e discutir as possíveis contribuições dessa noção para a compreensão das dinâmicas de poder em contexto organizacional. Para tanto, na primeira parte apresentaremos a noção de governamentalidade. Em seguida, debateremos os diferentes tipos de governamentalidade discutidos nas obras de Michel Foucault. Na terceira parte mostraremos como essa noção poderia ser empregada para analisar relações de poder em contexto organizacional. Por fim, faremos nossas considerações finais.

2. A noção de governamentalidade

Foucault (1995) define “poder” como um conjunto de ações sobre ações possíveis e que se inscrevem no campo das possibilidades. Para o pensador, o termo “conduta” aparece como o que melhor explica a especificidade das relações de poder. O exercício do poder consistiria em “conduzir condutas” e ordenar possibilidades, estruturando o eventual campo de ação dos outros. Tal exercício é da ordem do governo, ainda que o conceito não se refira a estruturas políticas e à gestão do Estado especificamente, mas ao sentido em que a palavra era empregada no século XVI, quando designava a maneira de dirigir a conduta dos indivíduos e dos grupos: governo das crianças, das almas, das comunidades, das famílias, dos doentes (Foucault, 1995). Assim, Foucault compreende governo como atividade que diz respeito tanto à relação da pessoa com ela própria quanto a questão do governo no domínio político (Burchell, Gordon & Miller, 1991).

Foucault se interessou pelo governo como atividade ou prática para tentar compreender no que elas consistem e como são realizadas. É neste contexto que ele discute a noção de governamentalidade, que concerne à natureza da prática de governar, cuja característica fundamental seria uma prática de soberania política que busca governar as pessoas em conjunto ao mesmo tempo em que se preocupa com cada indivíduo, ou seja, uma gestão que procura ser totalizante e individualizante ao mesmo tempo (Burchell et al., 1991). Em sua discussão sobre a governamentalidade como último tema de sua análise do poder, Foucault desenvolve a análise que fez a respeito das técnicas de poder que observam, monitoram, moldam e controlam o comportamento das pessoas na sociedade moderna ao mesmo tempo em que muda o foco exclusivo dos indivíduos para os fenômenos populacionais.

No texto *Segurança, território e população*, Foucault (1979h) apresenta diretamente o tema da governamentalidade e demonstra que as artes de governar começaram a tomar corpo no início do século XVI e surgiram definitivamente no final do século XVIII, quando se consolidou a razão de Estado. Para o autor, nessa época o problema do governo estava relacionado a múltiplos aspectos:

o governo de si (estoicismo), o governo das almas (pastoral), o governo das crianças (pedagogia) e o governo dos Estados pelos príncipes. Assim, o governo não se referia à gestão de um território, mas a um conjunto de homens e de coisas. Para Foucault (1979h), o governo pode ser definido como uma maneira correta de dispor cada uma das coisas a se governar para conduzi-las a um objetivo adequado. Ele o apresenta como a arte de exercer o poder segundo o modelo da economia em seu sentido original: o governo da casa para o bem da família. As noções de “governamentalidade” e “arte de governar” são sinônimas para Michel Foucault (Fonseca, 2001).

Dessa maneira, o desenvolvimento da arte de governar está em conexão com a emergência do problema da população. “É o problema da gestão das coisas e das pessoas, é o problema do ‘governo’, entendido no sentido de ‘condução’” (Fonseca, 2001, pp. 219-220) e na forma de conseguir os melhores resultados econômicos da gestão. Assim, Foucault (1979h) atribui três sentidos ao termo governamentalidade: (1) o conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, análises, cálculos, reflexões que permitem exercer uma forma específica de poder que têm por alvo a população, por forma de saber a economia política e por instrumentos técnicos essenciais os dispositivos de segurança; (2) a tendência que conduziu, em todo o Ocidente, ao predomínio de um tipo de poder chamado governo sobre todos os outros (a soberania, a disciplina) e (3) o resultado de um processo por meio do qual o Estado de justiça da Idade Média se tornou, nos séculos XV e XVI, Estado administrativo, e foi pouco a pouco governamentalizado. O autor recuperou a história da governamentalização das sociedades ocidentais, partindo da discussão sobre o poder pastoral, que aponta como o modelo arcaico – ou precursor – das artes de governar, para depois analisar instrumentos políticos concretos, como a polícia, passando para a análise do governo político dos homens (Fonseca, 2001). Michael Foucault analisa quatro cristalizações das artes de governar em suas obras: a pastoral; a razão de Estado, presente na Idade Clássica; o liberalismo do século XVIII; e o neoliberalismo, tanto alemão quanto americano, do pós-guerra. Na próxima sessão apresentaremos cada uma delas.

2.1. *As governamentalidades*

2.1.1. A pastoral

A primeira arte de governar analisada por Michel Foucault foi a pastoral. Na sua visão, o poder pastoral agiria sobre a identidade das pessoas procurando subjugar os indivíduos ao tentar impor uma lei de verdade pela qual a identidade deveria passar a ser guiada. Foucault (1999e) destaca que o poder pastoral teve papel fundamental na transformação do catolicismo em religião do Estado romano. Ele funcionou exatamente como um mecanismo de poder que inculcou nas pessoas do Estado romano os imperativos morais dessa religião. A idéia da divindade do rei como um pastor que é seguido por seu rebanho de “ovelhas” estava presente desde as sociedades orientais antigas, como a egípcia, a assíria e a judaica (Foucault, 1990). Porém, a questão do pastorado se desenvolveu de forma mais marcante no cristianismo. Ele gerou um código de ética diferente do código do mundo antigo, produzindo uma cristalização de poder que se amplificou, já que o pastor deve estar infor-

mado das necessidades materiais e espirituais de cada membro do grupo e a sua função fundamental é fazer o exame e a direção da consciência de suas “ovelhas”. O exame de consciência faz com que as “ovelhas” contem toda a sua vida para seus pastores e a direção da consciência significa que as “ovelhas” devem deixar-se conduzir o tempo todo por seus pastores (Foucault, 1990).

Foucault (1995) destaca que o poder pastoral é um poder individualizante, já que o bom pastor é aquele que cuida de cada indivíduo isoladamente ao mesmo tempo em que deve assegurar a salvação de todos os indivíduos do rebanho. Para Foucault (1999f), o significado do poder pastoral para a sociedade ocidental inclui a obrigação de procurar a salvação de cada indivíduo. Ou seja, a salvação no Ocidente cristão era uma questão individual que não é objeto de escolha, mas sim uma questão de obrigação: todos os indivíduos deveriam procurar sua salvação, já que aquele que não a buscava era castigado. É exatamente no poder de obrigar as pessoas a se salvarem que reside a autoridade do pastor. A salvação somente teria êxito caso a autoridade do pastor fosse aceita. Como pressuposto disso há a noção de que todas as atividades que são realizadas pela “ovelha” devem ser conhecidas por seu pastor, já que ele tem o poder de dizer “sim” ou “não”. Portanto, o pastor pode obrigar as pessoas a fazerem tudo o que ele quiser, a fim de que elas consigam a sua salvação. De fato, ele está na posição de vigiar e exercer um controle contínuo com o intuito de gerar a salvação. Por isso, em tese, em uma sociedade cristã, o pastor pode exigir dos demais obediência absoluta (Foucault, 1999f). Ele pode impor sobre as pessoas a sua vontade, sem estar restrito a regras gerais ou leis específicas (Foucault, 1990b).

Portanto, o poder pastoral é definido por um “bem-fazer” com o intuito de conduzir todo o grupo, cuidando e preocupando-se com a condução de cada uma de suas almas. Assim, o poder pastoral implica uma condução cotidiana e a gestão detalhista dessas vidas. É uma arte de conduzir, de guiar os homens, atingindo-os tanto coletiva quanto individualmente. Portanto, a pastoral é uma forma de condução das condutas e é uma questão fundamental nas diferentes governamentalidades discutidas por Foucault (Fonseca, 2001).

2.1.2. A razão de Estado como governamentalidade

A segunda governamentalidade discutida por Michel Foucault foi a razão de Estado. Para ele, essa foi a primeira forma “moderna” de governamentalidade. O pensador discute que desde o século XVI uma nova forma política de poder se desenvolveu de modo marcante e contínuo, personificada na estrutura do Estado. Essa forma de poder, tanto individualizante quanto totalizadora, propiciou a ampliação do poder pastoral fora da instituição eclesiástica. Foucault não considera que o “Estado moderno” se desenvolveu como uma entidade acima dos indivíduos, ignorando a sua essência e a sua existência (Fonseca, 2001; Burchell et al., 1991). Contrariamente, para o pensador, o Estado se desenvolveu como uma estrutura sofisticada na qual os indivíduos puderam ser integrados sob a condição de que suas individualidades se submetessem a um conjunto de modelos específicos: “De certa forma podemos considerar o Estado como a matriz moderna da individualização ou uma nova forma de poder pastoral” (Foucault, 1995, p. 237).

Sob a égide do Estado, o poder pastoral assumiu novas configurações (Foucault, 1995).

Primeiramente, houve uma mudança em seu objetivo, pois ele buscava não mais dirigir o povo para a salvação das pessoas no outro mundo, mas sim assegurar a salvação neste mundo. Nesse contexto, a palavra “salvação” passou a ter significados diversos: saúde, bem-estar, segurança, proteção contra acidentes, ou seja, a salvação passou a possuir um caráter concreto e cotidiano. Concomitantemente à mudança de objetivo do foco do poder, houve um reforço da administração da governamentalidade. Às vezes, essa forma de poder era exercida pelo aparelho do Estado ou por uma de suas instituições, como a polícia, o exército, a vigilância sanitária. Outras vezes, o poder se exercia por meio de empreendimentos privados filantrópicos. A função governamental em muitos momentos também foi exercida pela família. Finalmente, a multiplicação dos objetivos e agentes da governamentalidade enfocava o desenvolvimento de um saber sobre o homem em torno de dois polos: um globalizador e quantitativo, que dizia respeito à população, e outro analítico, que dizia respeito ao indivíduo (Foucault, 1995). Dessa maneira, o poder pastoral, que durante séculos esteve associado à Igreja, ampliou-se para todo o corpo social, nele encontrando apoio, ao mesmo tempo em que desenvolveu uma multiplicidade de instituições que exerciam o poder por meio de táticas individualizantes, as quais até hoje ainda caracterizam uma série de poderes da família, da medicina, da psiquiatria, dos empregadores e da educação (Foucault, 1995).

Ao analisar a questão da razão de Estado na obra de Foucault, Fonseca (2001) aponta que o problema central da governamentalidade foi definir o tipo de racionalidade que deveria orientar o governo dos homens a ser realizado pelo poder soberano e definir os objetivos ou a materialidade sobre as quais esse governo se assentaria. Com a razão de Estado, o governo dos homens não recorreu às regras transcendentais para o seu código de conduta, como no caso do poder pastoral, mas sim à imanência de sua prática. O Estado passou a ter sua própria razão que não estava relacionada com o sentimento nem com a religião (Burchell et al., 1991). O objetivo dessa razão de Estado era conservar a integridade do Estado (Fonseca, 2001) e aumentar sua força (Burchell et al., 1991): esse deveria ser o objetivo do poder do soberano. Essa racionalidade política implicou dois conjuntos tecnológicos de poder: um que se exercia sobre as relações externas e outro sobre as relações internas do Estado (Fonseca, 2001). Ela procurou criar um conhecimento detalhado da realidade a ser governada, aspirando a tocar a existência dos membros individuais.

Houve, assim, uma junção original entre a razão de Estado e a ciência da polícia que acabou por constituir a atividade do governo como uma arte, com sua forma de racionalidade distinta e irreduzível, e que forneceu ao soberano uma prática de pastoral política: um governo de todos e de cada um para o secular propósito da segurança e da prosperidade (Burchell et al., 1991).

2.1.3. A governamentalidade liberal

Nas análises que realizaram sobre a governamentalidade foucaultiana, Fonseca (2001) e Gordon (1991) destacam que, por volta da metade do século XVIII, houve uma alteração importante nas formas de governamentalidade ocidental. Esta transformação consistiu no aparecimento de uma limitação da arte de governar, no que dizia respeito às políticas internas adotadas pelos Estados. O instrumento da transformação foi a economia política, e o seu resultado foi uma nova governamen-

talidade, denominada liberalismo. Foucault compreendeu o liberalismo não como um simples conjunto de doutrinas de teoria política e econômica, mas como um estilo de pensar uma arte de governar. Para o pensador, o liberalismo foi uma transformação na relação entre saber e governo (Burchell et al., 1991).

Conforme destaca Fonseca (2001), a nova governamentalidade foi caracterizada pelo funcionamento de mecanismos que, por um lado, procuravam assegurar o crescimento, a força, o enriquecimento, o poder do Estado e, por outro, limitar o seu exercício. Nessa nova governamentalidade liberal, o modelo econômico tornou-se o principal referencial e instrumento da prática governamental. O mercado passou a ser visto como o local e o mecanismo de formação da verdade sobre o Estado e sobre a função de governar. Coube ao Estado deixar o mercado atuar com a menor intervenção possível, a fim de que pudesse formar a verdade e propô-la como regra à prática governamental. O mercado é que deveria indicar o preço natural das coisas. Assim, a idéia fundamental era: deixando o mercado atuar de acordo com a sua naturalidade, iria se obter a verdade sobre a maneira como se deveria governar (Fonseca, 2001).

Fonseca (2001) salienta ainda que a governamentalidade liberal não se referia somente ao interesse do Estado no que diz respeito a ele mesmo, ou seja, à sua riqueza, ao seu crescimento e à sua população. Ela também procurou dar conta do conjunto de interesses que se cruzam no interior do Estado. Essa governamentalidade procurou organizar o complexo jogo entre os interesses individuais e coletivos, entre utilidade social e lucro econômico, entre o equilíbrio do mercado e o regime do poder público, entre a liberdade dos indivíduos e a sua dependência do Estado. O governo passou a não ter mais acesso direto e irrestrito às coisas e às pessoas. O Estado somente poderia intervir sobre as coisas e as pessoas na medida em que o jogo dos interesses tornasse determinadas pessoas ou coisas relacionadas ao interesse do conjunto dos indivíduos.

Portanto, o traço mais importante da governamentalidade liberal foi assegurar o complexo jogo dos interesses e garantir a liberdade para que esse jogo se desenrolasse, buscando produzir e organizar a liberdade. Fonseca (2001) destaca a “segurança” como o que constituiu o princípio de cálculo para a fabricação das liberdades necessárias à arte de governar liberal. Vale frisar que essa governamentalidade possuía seu funcionamento atrelado à necessidade de determinar em que medida os interesses e as liberdades individuais constituíram um perigo para o interesse de todos. Ela procurou o equilíbrio entre a liberdade dos processos econômicos e as liberdades individuais. Assim, para o pensador, o jogo entre a liberdade e a segurança estava no centro da governamentalidade liberal (Fonseca, 2001, p. 230). O objetivo central dessa governamentalidade foi assegurar um mecanismo de segurança que garantisse mecanismos e modos de intervenção estatal, cuja função era assegurar a segurança do processo natural, dos processos econômicos e dos processos intrínsecos à população. A liberdade foi um elemento indispensável dessa governamentalidade (Burchell et al., 1991).

A governamentalidade liberal trata a população de forma original e específica. Trata o homem como um sujeito de interesse que age de acordo com suas preferências e escolhas individuais irreduzíveis (os sentimentos pessoais não podem ser explicados por qualquer outro princípio fundamental) e intransferíveis (nada pode suplantiar ou limitar a determinação das preferências individuais) (Burchell et al., 1991).

2.1.4. A governamentalidade neoliberal

Após a discussão da governamentalidade liberal, Fonseca (2001) e Gordon (1991) apontam que Foucault passou a discutir outro exemplo de “arte de governar”: a governamentalidade neoliberal. De acordo com Fonseca (2001) e Gordon (1991), ela se dividiria em duas: o neoliberalismo alemão, personificado nas ideias dos teóricos da escola de Friburgo, e o neoliberalismo americano, personificado nas ideias dos teóricos da escola de Chicago. Na Alemanha, a governamentalidade neoliberal surgiu como crítica ao nazismo e à reconstrução do Estado alemão no pós-guerra. O neoliberalismo americano, por sua vez, estava relacionado à política do New Deal. Para Foucault, essas são as duas principais formas de neoliberalismo assumidas em nossa época. A governamentalidade neoliberal surgiu como resposta à crise do liberalismo desencadeada por algumas situações concretas e as respostas dadas a tais situações (Fonseca, 2001; Burchell et al., 1991).

Para Fonseca (2001), Foucault destacou que o problema fundamental da Alemanha no pós-guerra era legitimar um Estado a partir de um domínio não estatal representado pela liberdade econômica e não pela afirmação do próprio Estado, como ocorrera no nazismo. A economia deveria ter o papel de produzir a soberania política. A liberdade do mercado deveria ser mantida e garantida pelo Estado. Assim, a tarefa do programa neoliberal alemão era organizar uma governamentalidade em que a coesão social deveria se apoiar somente nas leis do mercado, e na qual o “Estado de direito” seria a garantia do respeito a essas leis por parte do Estado (Fonseca, 2001, p. 232).

Fonseca (2001, pp. 232-233) também aponta que o contexto da organização do neoliberalismo norte-americano foi diferente. A ideologia liberal estava presente de forma marcante nos EUA desde a sua independência, caracterizando o modo de ser e de pensar daquele país e constituindo-se em um tipo de relação entre governante e governados. Uma das características fundamentais do neoliberalismo norte-americano foi a definição da análise do comportamento humano como uma das tarefas da economia, ou seja, ela analisaria a programação estratégica da atividade e do comportamento dos indivíduos. O foco de estudo da governamentalidade neoliberal foi a maneira como se produzia e como se acumulava o capital humano, pensando-se em termos do homem constituído como seu próprio recurso. Assim, a peculiaridade dessa governamentalidade foi a maneira como a economia de mercado passou a ser utilizada para decifrar relações que não são propriamente de mercado. Nesse contexto, a rede econômica foi utilizada para decifrar relações em fenômenos sociais diversos. Procurou-se generalizar a forma política do mercado no corpo social como um todo. A política governamental passou a ser submetida a um julgamento em termos da relação custo-benefício. O mercado tornou-se o tribunal da política governamental (Fonseca, 2001) e a economia tornou-se uma abordagem capaz, em princípio, de dar conta da totalidade do comportamento humano como consequência, de organizar um método puramente econômico para programar a totalidade da ação governamental (Burchell et al., 1991).

Esse pensamento neoliberal teve consequências para a maioria das sociedades ocidentais. Uma delas foi a ampla difusão da noção do indivíduo como sendo uma empresa: a noção do indivíduo que deve gerir a si próprio, como responsável total e direto pelas suas ações, virtudes e fracassos. Ocorreu, assim, uma capitalização do significado da vida (Burchell et al., 1991).

Como pudemos ver, as diferentes governamentalidades possuem em comum o fato de fornecerem a possibilidade de “salvação” para os indivíduos por meio da apresentação de uma verdade que quer ser aceita, quer se impor. As “artes de governar” se aplicam à vida cotidiana das pessoas, caracterizando-as, marcando sua identidade. Os indivíduos podem ser integrados, “salvos”, sob a condição de que sua individualidade se submeta a um conjunto de modelos específicos estabelecidos por essa verdade. A própria identidade da pessoa deve ser guiada por essa verdade, por essa “boa nova” anunciada pelo pastor ou, mais recentemente, pelo Estado. Isso se dá pelo fato de a salvação depender do aceite da verdade por parte da pessoa. A salvação que se propõe, a partir da entrada dessa técnica de poder no Estado, é uma salvação neste mundo: saúde, bem-estar, segurança, proteção (Foucault, 1995).

Vale frisar que a governamentalidade age de forma diferente da disciplina, ou do poder disciplinar tão discutido e analisado pela análise das organizações. Todavia, disciplina e governamentalidade são articuladas. Foucault (1999f) argumenta que a articulação entre esses dois níveis ocorre na norma. A norma pode ser aplicada tanto a um corpo que se quer disciplinar quanto a uma população que se quer regular. A sociedade de normalização, adverte Foucault (1999f), não é somente uma sociedade em que imperam as instituições e o modelo disciplinar. É uma sociedade em que se cruzam a norma da disciplina e a norma da regulamentação, típica da ação das artes de governar. Dizer que o poder tomou posse da vida no século XIX é dizer que ele conseguiu cobrir toda a superfície que engloba tanto a mecânica do corpo quanto a mecânica da população. A diferença entre elas é que a norma disciplinar define o normal que pretende produzir antes de agir, ou seja, a norma é definida *a priori*, e, depois, os mecanismos disciplinares tentam condicionar as pessoas individualmente a ela. No caso da regulação das artes de governar, ela retira a norma da população e, depois, tenta modificar a “curva desfavorável” tornando-a mais “favorável”, ou seja, ela primeiro faz uma apreensão do fenômeno que estuda para depois definir até onde o comportamento desejado da população deve ser conduzido (Fonseca, 2001).

3. Governamentalidade e teoria organizacional: limites e possibilidades

3.1. Usos da governamentalidade em teoria das organizações

Poucos autores em teoria das organizações (TO) utilizaram a noção de governamentalidade como referencial analítico para compreender o fenômeno organizacional. Knights (1992) apontou as possibilidades de análises abertas para a área da estratégia empresarial por uma visão foucaultiana, destacando brevemente o impacto das noções de biopolítica e governamentalidade para o estudo da estratégia. Nesse sentido, ele discutiu que na verdade o sistema de conceitos mercadológicos como estratégia empresarial é produto do poder exercido por grandes corporações, governos e escolas de administração dentro dos quais há um incentivo para gerar conhecimento sobre os mercados e o modo como geri-los. Knights (1992) defende que as teorias em estratégia empresarial

são discursos que colocam a gestão como um elemento da racionalidade governamental corporativa. Jackson e Carter (1995) pretenderam utilizar a governamentalidade para discutir e problematizar a governança² corporativa. Os autores explicam que a governança surgiu em uma época em que as organizações estão sendo acusadas de praticar atos ilegais, e por isso ela seria uma forma de “colocar a casa em ordem” e de jogar luz e transparência nas práticas corporativas. Todavia, os autores apontam que a governança é mais um mecanismo de poder/saber por meio do qual o capitalismo protege seus interesses. Eles denunciam que o uso da frase “governança corporativa” reflete uma conotação de associação desse conceito com o papel do governo de gerar a equidade, a justiça e a proteção das pessoas. Eles utilizam a noção de governamentalidade dizendo que Foucault, nessa discussão, apontou os papéis do governo enfatizando a compreensão do seu foco em termos das propostas que ele é designado a atingir. A governamentalidade mostraria, segundo os autores, uma mudança da tentativa de proteger as fronteiras do Estado para uma discussão da importância de regular e ordenar o que ocorre dentro dessas fronteiras. Por isso, discutem que a proposta da governança corporativa seria mascarar o lado obscuro das empresas, protegendo os interesses da corporação e procurando evitar atitudes antiéticas, ao mesmo tempo em que tentam mostrar somente o que interessa para as empresas.

Pelo exposto, é possível perceber que os artigos que se apropriam da noção de governamentalidade fizeram isso de forma superficial. Aspectos importantes – tais como as diferenças entre a normalização disciplinar e a governamental, as articulações entre as práticas de gestão dentro de uma mesma “governamentalidade”, ou, melhor dizendo, dentro de uma mesma lógica, e os mecanismos utilizados para a regulação das populações – foram deixados de lado. Por isso, iremos apresentar algumas possibilidades de discussão que os entendidos em análise das organizações poderiam desenvolver utilizando a noção de governamentalidade.

3.2. Complementaridade entre as disciplinas e as artes de governar

Um ponto nos parece fundamental na diferenciação e complementaridade entre as disciplinas e as artes de governar. É possível dizer que tanto as disciplinas quanto as artes de governar normalizam. Porém, exercem essa normalização de forma diferente. A normalização disciplinar funciona por meio da imposição, sobre quem ela atua, de um modelo ótimo definido *a priori*. Procura fazer pessoas, gestos, ações, atos e atitudes funcionarem de acordo com esse modelo. Ela faz isso porque analisa, decompõe os indivíduos, os lugares, o tempo. Depois, classifica os termos decompostos, estabelece ordenações entre eles, fixa procedimentos de correção e controle e, com

² A ideia de governança refere-se ao conjunto de práticas e processos que procuram controlar e monitorar as atividades das organizações, aplicando-se para organizações privadas, públicas e até mesmo sem fins lucrativos. Essa ideia está associada a construir mecanismos para que as organizações prestem contas de suas ações às diferentes partes interessadas em seu negócio, e previnam atos que causem danos a tais agentes. O conceito ganhou força após os escândalos de empresas como Enron e Parmalat. A diferença com relação à noção de governamentalidade dá-se no fato de que no último conceito o foco são as práticas de governar de uma forma ampla.

isso, procura estabelecer uma separação entre o normal e o anormal. Em contrapartida, a normalização governamental age de forma diferente. Os dispositivos de segurança não definem um padrão normal *a priori* para separar os normais dos anormais e agir sobre os últimos. O que eles fazem é identificar diferentes tipos de normalidade. Procuram encontrar as diferentes curvas, no que pretendem analisar, em populações específicas. Depois disso, agem para combater as curvas mais distantes daquilo que foi definido como a curva mais comum. Assim, antes de procurar criar o normal, os mecanismos das artes de governar estudam as diversas curvas de uma dada população e, *a posteriori*, definem qual é a curva mais normal, para então agir e tentar mudar as curvas desfavoráveis, buscando aproximar as mais desfavoráveis da definida como normal.

Dessa maneira, os teóricos organizacionais poderiam utilizar a noção de norma nas artes de governar para analisar a realidade das organizações e procurar observar que as diferentes empresas possuem diferentes normalidades, que são específicas, e perceber quais os mecanismos (técnicas de gestão, inovações gerenciais, estratégias de ação, programas organizacionais, etc.) são utilizados pelas organizações não para disciplinar, mas para criar curvas mais favoráveis, buscando a regulação de seus funcionários. Poderíamos tentar perceber como os mecanismos de regulação estão presentes em diferentes contextos organizacionais, como as empresas na atualidade procuram regular os fluxos internos em suas organizações, dando maiores possibilidades de participação para seus empregados, fugindo de um controle disciplinar e buscando um controle de regulação. Nesse aspecto, poderíamos analisar como as técnicas gerenciais servem para a apreensão de diferentes curvas de normalidade dentro de empresas específicas para depois agir sobre as curvas desfavoráveis. Por exemplo, se analisarmos os sistemas integrados de gestão, perceberemos esse fato de forma patente. Um sistema integrado desse tipo procura levantar e centralizar todos os tipos de informações das organizações, tais como: vendas, lucros por produto, absentismo, custos por matéria-prima, níveis de estoque por produto comercializado, *turn-over*, salários, produtividade por operário, produtividade por célula de trabalho, benefícios, etc. Trata-se de uma forma de diagnosticar a organização por meio de números e curvas estatísticas, e de centralizar as informações nas cúpulas dirigentes. Por meio desse sistema, o escritório central das empresas pode acompanhar o comportamento diário de suas subsidiárias, verificando suas diferentes curvas de normalidade, tomando conhecimento das diferenças regionais e definindo metas que devem ser atingidas de forma particular. Com essas informações, os gestores podem identificar os pontos problemáticos, as curvas desfavoráveis, e agir sobre o seu comportamento.

Além disso, poder-se-ia investigar a articulação entre a norma disciplinar e a norma das artes de governar. Usando essa diferenciação, por exemplo, poderíamos analisar como os sistemas de informação nas organizações buscam apreender e agir sobre diferentes curvas de normalidade e verificar as normalidades regionalizadas. Seria possível também analisar como os fluxos de informação são regulados de forma diversa em diferentes contextos organizacionais, já que seu comportamento não é homogêneo, mas diferenciado em cada ponto. Outra possibilidade é discutir como os programas de recursos humanos agem, não somente para disciplinar as pessoas, mas também para regulá-las. As multinacionais, por exemplo, utilizam sistemas de avaliação de desempenho mundial. Ou seja, as filiais localizadas nos diferentes países analisam seus funcionários de acordo

com a mesma metodologia, e todos são comparados entre todos. Os planos de carreira são equivalentes nos diferentes países, e as pessoas são alocadas aos cargos gerenciais e de diretoria de acordo com a sua avaliação mundial. Mas, antes disso, cada país levanta as informações de seus executivos e constrói a sua própria curva de desempenho, ou seja, antes da comparação entre os diferentes países, analisa os desempenhos regionais sem um padrão predeterminado. Com esses dados, a matriz decide a alocação de verbas para treinamento e desenvolvimento gerenciais por região de atuação mundial. Todavia, para se atingir cargos de diretoria regional, por exemplo, são requeridas certas habilidades, e os que querem chegar a esses cargos devem passar por treinamentos rigorosos para poderem evidenciar que possuem tais habilidades. Assim, percebemos que nesse caso tanto a norma biopolítica de regulação quanto a norma disciplinar estão presentes no sistema, ou seja, há uma articulação entre elas, e o referencial foucaultiano poderia ser muito útil para interpretar esses fatos.

3.3. Governamentalidade na prática

Outros pontos passíveis de desenvolvimentos são as possíveis contribuições, para a análise organizacional, da noção de governamentalidade especificamente, e os trabalhos de Knights (1993) e Jackson e Carter (1995), nesse sentido, merecem bastante atenção. O primeiro autor apresentou, a partir dessa noção, algumas possibilidades de desenvolvimento da análise para a estratégia empresarial, e os outros dois discutiram a governança corporativa usando algumas noções específicas da governamentalidade. Conforme dissemos anteriormente, a governamentalidade diz respeito à gestão das coisas e das pessoas, constituindo-se num problema de governo, compreendido no sentido da condução da gestão (Fonseca, 2001) e na forma de se conseguirem os melhores resultados econômicos dessa gestão. Um dos significados do termo governamentalidade apontados por Foucault (1979h) é o conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, análises, cálculos, reflexões que permitem exercer uma forma específica de poder que tem por alvo a população, por forma de saber a economia política e por instrumentos técnicos essenciais os dispositivos de segurança. Esses dispositivos lidam com uma série de eventos possíveis e prováveis, avaliam-nos por meio de cálculo de custos comparativos e não prescrevem uma demarcação binária entre o permitido e o proibido, mas agem por meio da especificação de uma média ótima com uma variação tolerável. A governamentalidade varia ao longo das épocas históricas e busca objetivos específicos para o governo, fazendo com que seus dispositivos funcionem em conjunto para assegurar uma dada finalidade.

A noção de governamentalidade poderia ser de grande valia para a compreensão das dinâmicas de governo das organizações e dos instrumentos e mecanismos utilizados para fazer a condução de todos e de cada indivíduo ao mesmo tempo, para se conseguir o melhor resultado econômico dessa gestão, esclarecendo como ele se dá e quais são os mecanismos que geram a integração entre as disciplinas e as artes de governar dentro das empresas e demais organizações. Ela seria extremamente pertinente para analisar os mecanismos de poder a que se sujeitam os indivíduos por discursos verdadeiramente específicos e que vendem, de forma clara ou velada, a possibilidade de salvação. Esse aspecto seria muito útil para refinar as análises de Willmott (1993) sobre a cultura corporativa, e

também para analisar as formas de legitimação das técnicas de gestão atuais que usualmente aparecem como salvadoras.

De forma complementar, a governamentalidade seria pertinente para analisar as interações de diferentes empresas e organizações que se articulam entre si e utilizam métodos similares, mas que levam em conta suas peculiaridades, ao se integrarem a lógicas comuns. No caso das multinacionais, seria de particular interesse analisar, de forma pormenorizada, os modelos e métodos de gestão impostos às suas subsidiárias pelas centrais, dentro da gestão utilizada para a multinacionais como um todo e as peculiaridades e variações que essas gestões assumem em diferentes contextos e, a análise do contexto brasileiro, seria de particular interesse e valor.

3.4. Governamentalidade e a lógica do “Império”

Outra possibilidade de análise aberta pela governamentalidade para a TO foi levantada pela obra já mundialmente reconhecida de Hardt e Negri (2001). O paralelo nos parece pertinente porque os autores utilizam a parte significativa da analítica do poder em Michel Foucault para desenvolver seus argumentos e analisar a contemporaneidade.

Hardt e Negri (2001) escreveram um livro extremamente provocativo em que apontam o surgimento do Império: a substância política que regula as permutas globais e o poder supremo que governa o mundo. Com base em uma perspectiva interdisciplinar, pretendem analisar a articulação das estruturas e instituições que governam o mundo de hoje. Apontam que os fatores primários de produção e troca (dinheiro, tecnologia, pessoas e bens) estão se comportando cada vez mais à vontade em um mundo acima de fronteiras nacionais. Porém, indicam que o declínio da soberania do Estado-nação não implica que a soberania esteja em declínio. Argumentam que, por meio das transformações contemporâneas, os controles políticos, as funções do Estado e os mecanismos reguladores se articulam formando o Império, que determina a produção e as permutas econômicas. Essas forças se articulam e criam o campo de possibilidades de atuação. O Império é a soberania que tomou nova forma, sendo composto por mecanismos nacionais e supranacionais, unidos por uma lógica e regra única. O mercado mundial é o modelo de soberania do Império.

Um dos aspectos extremamente interessantes da análise desenvolvida pelos autores é apontar que o Império não estabelece um centro de poder territorial nem se baseia em fronteiras ou barreiras fixas, e não está localizado de forma absoluta em nenhuma superpotência específica. Ele é uma estratégia anônima sem comandante e um aparelho de descentralização e desterritorialização do geral que tem incorporado gradualmente todo o mundo dentro de suas fronteiras, que estão abertas e em expansão. O Império administra entidades híbridas, hierarquias flexíveis e permutas plurais por meio de estruturas de comando reguladoras. Ele é derivado de, e ajudou a causar, uma mudança do modo de produção em que o econômico, o político e o cultural se sobrepõem e completam uns aos outros, fazendo com que o capital se defronte com um mundo definido por complexos regimes de diferenciações e homogeneizações que ora se desterritorializam, ora se territorializam novamente.

Hardt e Negri (2001) destacam que o Império caracteriza-se pela ausência de fronteiras, já que o poder que exerce não possui limites e governa todo o mundo ‘civilizado’. Ademais, ele apresenta-se

como um regime fora da história, pois figura como uma ordem que suspende a história e determina o estado de coisas existentes, e atinge as profundezas do social criando o mundo em que as pessoas habitam, e, além de regular a natureza humana, procura regê-la. Além disso, os autores afirmam que o Império tem como objetivo de governo a vida social como um todo. Por isso, ele se apresenta como a forma paradigmática do biopoder. Por fim, destacam que ele se dedica à paz para garantir o máximo de produção. Advertem ainda que ele é absoluto, mas apresenta possibilidades para a liberação de seu domínio, pois as forças que criaram as multidões que sustentam o Império são capazes de construir uma organização política alternativa de fluxos e intercâmbios globais.

Os autores discutem que “as grandes corporações transnacionais constroem o tecido conetivo fundamental do mundo biopolítico em certos e importantes sentidos” (Hardt & Negri, 2001, p. 50). Para eles, as corporações industriais e financeiras multinacionais começaram a estruturar e governar territórios globais porque articulam territórios e populações, fazendo dos países instrumentos de registro do fluxo de mercadorias, dinheiro e populações que colocam em movimento.

As corporações transnacionais distribuem diretamente a força de trabalho pelos mercados, alocam recursos funcionalmente e organizam hierarquicamente os diversos setores mundiais de produção. O complexo aparelho que seleciona investimentos, dirige manobras financeiras e monetárias determina uma nova geografia do mercado mundial, ou com efeito a nova estruturação biopolítica do mundo (Hardt & Negri, 2001, p. 51).

Nesse sentido, os autores afirmam que o mundo se reduziu à perspectiva monetária fazendo com que nada exista fora do campo permeado pelo dinheiro. Assim, as grandes potências econômicas, industriais e financeiras produzem não apenas mercadorias, mas também subjetividades dentro dos contextos específicos: necessidades, relações sociais, corpos e mentes, acabando por produzir produtores. Nessa esfera, a vida é levada a trabalhar para a produção e esta, para a vida. A comunicação desempenha, para os autores, papel fundamental, pois organiza o movimento da globalização e controla o sentido de direção do imaginário, ou seja, o imaginário é canalizado e guiado dentro da máquina de comunicação. Essa máquina possui papel fundamental em legitimar o Império. A “máquina imperial” vive da produção de um contexto de equilíbrio e redução das complexidades, apresentando um projeto de cidadania universal para intensificar a eficácia de sua intervenção.

O uso do conceito de “Império” e suas inter-relações com as organizações nos parecem um campo promissor para análise. Em primeiro lugar, porque não é apresentada uma teoria conspiratória em que alguns dominam e subjugam muitos por meio de uma manipulação velada, mas comandada por pessoas ou países. Hardt e Negri (2001) não oferecem uma explicação para a realidade do mundo atual recorrendo às ações de homens inescrupulosos que comandariam uma conspiração para dominar o mundo. Os autores tentam mostrar os efeitos e as articulações das diversas forças e instituições que acabam por canalizar o mundo, e a interação entre as suas partes para um caminho que valoriza o mercado, as trocas econômicas e a instrumentalidade. Essas forças, como discutimos, criam os campos de possibilidade de ações. Nesse contexto, há uma lógica anônima de atuação, e as organizações apresentam papel decisivo na construção desse mundo e na composição das forças

desse Império (Hardt & Negri, 2001). A atuação do Império se dá pela regulação das populações, e as corporações, especialmente as multinacionais, representam, como vimos no parágrafo anterior, uma das forças fundamentais do poder de regulação no mundo.

Os teóricos em organizações poderiam se utilizar da noção de governamentalidade para analisar como as organizações em geral e as corporações em particular compõem e participam da lógica imperial. Seria extremamente interessante investigar como as diferentes técnicas gerenciais fazem parte desse processo e da regulação que compõem uma lógica mais geral e acabam por criar os campos de possibilidade de ação das pessoas, tanto dos “clientes internos” quanto dos “clientes externos”. Dentro desse espectro de análise, poder-se-ia investigar as formas de governo que as corporações impõem, sem que sejam comandadas por uma “racionalidade maligna”, para seus funcionários e para as sociedades em que atuam, e os mecanismos utilizados para “conduzir” todos e cada um no sentido de garantir a “vontade” do Império e a maximização de suas forças. Como Hardt e Negri (2001) apontaram que a indústria da comunicação desempenha papel fundamental na legitimação do Império e é um mecanismo importante na regulação da sociedade, poderíamos investigar as articulações entre a mídia de negócios, as corporações e as escolas de administração, pois produzem e propagam o saber administrativo. Além disso, a investigação das articulações e relações das políticas de gestão organizacional e das interações entre as diversas organizações estatais e não estatais que propusemos acima poderia ser feita tendo como pano de fundo suas articulações com o conceito de “Império”. Uma investigação desse tipo passaria pela análise das relações entre as regulações, as disciplinizações e a lógica imperial, além das formas de atuação dessas regulações e disciplinizações sobre a população do Império, ou melhor, a forma como constroem os nossos campos de possibilidade de ação.

3.5. Resistência e atitude crítica

Por fim, a governamentalidade pode nos fornecer novas perspectivas para a análise da resistência. Conforme já discutida por Chan (2000), a recusa ao tipo de individualidade que nos foi imposta é um tema importante para o aperfeiçoamento das discussões sobre a questão da resistência pela perspectiva que utiliza as idéias de Foucault para pensar o mundo das organizações. Mas Chan (2000) tratou a questão da resistência por meio dessa “recusa”, porém não entrou na discussão sobre a “atitude crítica”. A recusa da subjetividade que nos é imposta passa pela “atitude crítica” que é a recusa de ser governado (Fonseca, 2001). Frente a isso, Fonseca (2001, p. 266-267) aponta que é a partir da noção de governamentalidade que se pode tratar de maneira consistente o tema da resistência ao poder normalizador em Foucault. Fonseca (2001) afirma ainda que a concepção de poder a partir da qual se organizaram os estudos sobre normalização disciplinar fez com que o Michel Foucault procurasse explorar o eixo “poder-saber”, ou melhor, as implicações entre os campos de saber e os mecanismos de poder que constituem a subjetividade moderna. Com a governamentalidade, há um segundo deslocamento que sai do eixo “saber-poder” e passa a dar conta do eixo “governo dos homens”. Com isso, a relação entre saber, poder e subjetividade não será pensada

como sendo efeitos dos mecanismos de poder, mas como os três domínios se articulam no interior de uma *arte de governar* (Fonseca, 2001, p. 268).

Antes dessa noção, aponta Fonseca (2001), a resistência tinha de ser pensada dentro do caráter de difusão e capilaridade do poder normalizador. Essa difusão e capilaridade determinavam os limites no interior dos quais era possível pensar a resistência, e que ela somente poderia vir junto com a difusão e a capilaridade da normalização disciplinar. É esse aspecto da resistência que apresentamos anteriormente e que os teóricos em análise das organizações acabaram por contemplar em suas discussões sobre o tema das condutas. As discussões de Ball e Wilson (2000) vão claramente por esse caminho, pois eles observaram o funcionamento do poder disciplinar e da resistência a ele em detalhe. Knights e Vurdubakis (1994), que também trataram do tema, restringiram-se às discussões parametrizadas pelos marxistas e responderam a suas críticas sem recorrer ao papel que a governamentalidade realizou sobre a questão da resistência nos trabalhos de Michel Foucault.

Com a governamentalidade, destaca Fonseca (2001), as discussões sobre resistência ganham uma nova consistência, pois se pode resistir às formas de um governo (compreendido como o conjunto de mecanismos de condução de condutas), já que há a possibilidade de recusar ser governado. A atitude crítica seria justamente a recusa em ser governado por outra pessoa. Fonseca (2001) afirma que, para Foucault, “como governar” e “como não ser governado” são problemas correlatos da governamentalidade dos homens. Assim, se as artes de governar procuram “assujeitar” os indivíduos por meio de mecanismos de poder, a crítica será o movimento em que o sujeito se dá o direito de interrogar a verdade sobre os efeitos do poder do governo e interrogar o poder sobre seus discursos de verdade (Fonseca, 2001, p. 272).

Pelo que acabamos de apresentar, vemos que as discussões sobre resistência nos estudos em organizações poderiam ser mais bem elaboradas por meio do uso da noção de “atitude crítica”. Poder-se-iam investigar as “atitudes críticas” tomadas pelos indivíduos em diferentes contextos organizacionais, seus significados, suas formas de atuação e suas consequências. Seria interessante analisar os motivadores dessas atitudes nos contextos organizacionais e as suas formas de expressão, além de observar as diferenças dessas atitudes no nível individual e no coletivo. Hardt e Negri (2001), em sua discussão sobre o Império, apontaram que as pessoas e as populações que o sustentam poderiam mudar a forma do agenciamento dos fluxos que ele comanda e formar uma nova configuração. Dessa maneira, os teóricos organizacionais poderiam discutir possibilidades de resistência em face das tecnologias de poder presentes nas corporações e organizações.

4. Conclusões

Este artigo procurou apresentar a noção de governamentalidade nas obras de Michel Foucault e discutiu as possíveis utilizações dessa noção na teoria das organizações. Para tanto, na primeira parte apresentou a noção de governamentalidade e seus diferentes significados. Na segunda, apresentou os diferentes tipos de governamentalidade discutidos nas obras de Michel Foucault, a saber, a pastoral, a razão de Estado, o liberalismo e o neoliberalismo. O artigo também apresentou e discutiu possíveis

utilizações dessa noção para a análise das organizações, mostrando como ela poderia ser útil para discutir tipos de normalização, a submissão de organizações e de práticas organizacionais a uma mesma lógica, formas de assujeitar pessoas, como essa lógica “imperial” influencia e age sobre as organizações e sobre a sociedade, e, por fim, os caminhos que essa noção poderia abrir para as discussões sobre resistência, tema pouco discutido e analisado, mesmo pelos considerados críticos.

Dessa forma, este artigo procurou contribuir no sentido de fornecer uma nova possibilidade de análise utilizando noções de um dos mais importantes pensadores de nosso tempo. Ir além das noções estabelecidas é sempre oportuno para tentar compreender um pouco mais as organizações, o poder em ação em contexto organizacional e como os espaços de resistência existem e podem existir.

Referências bibliográficas

- Burchell, G., Gordon, C., & Miller, P. (1991). *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Burrell, G. (1988). Modernism, post-modernism and organization analysis – 2: The contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9 (2), 423-459.
- Carter, C., Mckinlay, A., & Rowlinson, M. (2002). Introduction. *Organization*, 9 (4), 235-267.
- Casey, C. (1999). Come, join our family: discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, 52 (2), 125-178.
- Fonseca, M. (2001). *Foucault e o direito*. Unpublished doctoral dissertation, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Fonseca, M. (1995). *Michel Foucault e a constituição do sujeito*. São Paulo: Educ.
- Foucault, M. (1979a). Verdade e poder. In R. Machado (Ed.), *Microfísica do poder* (1.ª ed., pp. 1-14) Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1979b). Soberania e disciplina. In R. Machado (Ed.), *Microfísica do poder* (1.ª ed., pp. 179-193). Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1979c). Nietzsche, a genealogia e a história. In R. Machado (Ed.), *Microfísica do poder* (1.ª ed., pp. 15-38) Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1979d). Genealogia e poder. In R. Machado (Ed.), *Microfísica do poder* (1.ª ed., pp. 167-178). Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1979e). O olho do poder. In R. Machado (Ed.), *Microfísica do poder* (1.ª ed., pp. 209-228). Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1979f). Não ao sexo rei. In R. Machado (Ed.), *Microfísica do poder* (1.ª ed., pp. 229-242). Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1979g). Sobre a história da sexualidade. In R. Machado (Ed.), *Microfísica do poder* (1.ª ed., pp. 243-276). Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. A. (1979h). Governamentalidade. In R. Machado (Ed.), *Microfísica do poder* (1.ª ed., pp. 277-295). Rio de Janeiro: Graal.

- Foucault, M. (1984). *História da sexualidade: o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1987). *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes.
- Foucault, M. (1988). *História da sexualidade: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1990a). Omnes et singulatim: hacia una crítica de la razón política. In M. Morey, & M. Foucault (Eds.), *Tecnologías del yo y otros escritos*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Foucault, M. (1990b). Tecnología del yo. In M. Morey, & M. Foucault (Eds.), *Tecnologías del yo y otros escritos*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Foucault, M. (1995). O sujeito e o poder. In P. Rabinow, H. Dreyfus, & M. Foucault (Eds.), *Uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Foucault, M. (1996). *A ordem do discurso*. São Paulo: Loyola.
- Foucault, M. (1999a). *A verdade e as formas jurídicas*. Rio de Janeiro: NAU Editora.
- Foucault, M. (1999b). Las mallas del poder. In M. Foucault (Ed.), *Ética y hermenéutica*. Barcelona: Paidós.
- Foucault, M. (1999c). El cuidado de la verdad. In M. Foucault (Ed.), *Estética, ética y hermenéutica*. Barcelona: Paidós.
- Foucault, M. (1999d). Nacimiento de la biopolítica. In M. Foucault (Ed.), *Estética, ética e hermenéutica*. Barcelona: Paidós.
- Foucault, M. (1999e). Sexualidad y soledad. In M. Foucault (Ed.), *Estética, ética y hermenéutica*. Barcelona: Paidós.
- Foucault, M. (1999f). *Em defesa da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Foucault, M. (1999g). Política da verdade: Paul Rabinow entrevista Michel Foucault. In P. Rabinow (Ed.), *Antropologia da razão*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53 (1), 423-445.
- Fulop, L., & Linstead, S. (1999). *Management: A Critical Text*. London: Macmillan Press.
- Gordon, C. (1991). Governmentality. In G. Burchell, C. Gordon, & P. Miller (Eds.), *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Hardt, M., & Negri, A. (2001). *Império*. Rio de Janeiro: Record.
- Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: implications for research and practice. *Human Relations*, 51 (4), 298-312.
- Machado, R. (1979). Por uma arqueologia do poder. In R. Machado (Ed.), *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- Mckinlay, A., & Sttarkey, K. (1998). *Foucault, Management and Organization Theory*. London: Sage.
- Munro, I. (2000). Non-disciplinary power and the network society. *Organization*, 7 (4), 328-358.
- Ortega, F. (1999). *Amizade e estética da existência em Foucault*. Rio de Janeiro: Graal.
- Prestes Motta, F., & Alcadipani, R. (2003, september). *Michael Foucault, poder e a teoria das organizações*. Paper presented at the Annual meeting of Anpad, Atibaia, SP.
- Knights, D. (2002). Writing organizational analysis into Foucault. *Organization*, 9 (4), 678-723.

- Knights, D., & Vurdubakis, T. (1994). Foucault, power, resistance and all that. In J. Jermier, D. Knights, & W. Nord (Eds.), *Resistance and power in organization*. London: Routledge.
- Rabinow, P. (1999). *Antropologia da razão*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- Rabinow, P., & Dreyfus, H. (1995). *Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e a hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Segnini, L. (1986). *Bradesco: a liturgia do poder*. São Paulo: Educ.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30 (4), 199-239.

Abstract. Michel Foucault is one of the key Western thinkers of the last 50 years. Even though his ideas have been used to discuss issues of power in Organizational Analysis, most of works drawing in his perspective have been addressed to discuss issues related to disciplinary power in organizational context. In this context, this paper aims to present Foucault's work on governmentality and discuss its possible contribution to analyze power dynamics in organizational context. In order to do that, the paper will first discuss the notion of governmentality in Foucault's work. Then, it will debate the different governmentalities addressed by the author to give some suggestions of how this notion can be deployed to analyze power relations in organizations.

Key words: Organizational Theory, Michel Foucault, Governmentality, Power.