

PRÁTICAS *VERSUS* TÁTICAS: PRAXEOLOGIA DO PODER NUMA ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA

Elcemir Paço-Cunha¹
paco.cunha@ufjf.edu.br

Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça²
ricardo.mendonca@ufjf.edu.br

Lilian Ferrugini³
fbllilian@yahoo.com.br

Lidiane de Souza Lopes⁴
lidianesl@yahoo.com.br

Data de submissão: 20/13/2009

Data de aprovação: 02/03/2009

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG e professor da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF.

² Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF e professor da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF .

³ Graduada em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF.

⁴ Graduada em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF.

PRÁTICAS *VERSUS* TÁTICAS: PRAXEOLOGIA DO PODER NUMA ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA

RESUMO

O artigo analisa o poder no espaço organizacional por meio de uma perspectiva praxeológica. Aglutina a discussão teórica em torno do que chamamos de práticas do poder, aquelas circunscritas tanto na estrutura quanto em práticas mais localizadas de disciplina e os mecanismos de controle, e as táticas do poder – a improvisação, as astúcias de atores competentes diante das experiências de trabalho no dia-a-dia. Utilizou-se para esse fim, uma pesquisa qualitativa com base em entrevistas em profundidade e observação participante por cerca de um ano de investigação. Os resultados da pesquisa apresentam como práticas do poder: organização espacial e ranqueamento; ordenação do tempo de trabalho e regras de proibição sobre a ingestão de alimentos no espaço laboral; vigilância do supervisor e do sistema para controle do trabalho e da conduta. E como táticas do poder: obediência às regras colocadas pela organização – jogar o jogo do poder para preservação; manobras do corpo para comer sem ser visto; táticas de grupo para ampliar o tempo de descanso; conhecimento sobre o monitoramento – adequação aos *scripts* quando o monitoramento está em andamento e relaxamento quando não está. O artigo ainda recupera discussões como causalidade, conflito, “classe” e reprodução no debate sobre o poder.

Palavras-chave: Poder, práticas e táticas

PRÁCTICAS *VERSUS* TÁCTICAS: PRAXEOLOGÍA DEL PODER EN UNA ORGANIZACIÓN DE TECNOLOGÍA

RESUMEN

El artículo analiza el poder en el espacio organizacional por medio de una perspectiva praxeológica. Aglutina la discusión teórica alrededor de lo que llamamos prácticas del poder, aquellas circunscriptas tanto en la estructura como en prácticas más localizadas de disciplina y los mecanismos de control; y las tácticas del poder: la improvisación, las astucias de actores competentes frente a las experiencias del trabajo diario. Se utilizó para este fin una investigación cualitativa con base en entrevistas en profundidad y observación participante por cerca de un año de investigación. Los resultados de la pesquisa presentan como prácticas de poder: organización espacial y ranqueamiento; ordenación del tiempo de trabajo y reglas de prohibición sobre la ingestión de alimentos en el espacio laboral; vigilancia del supervisor y del sistema para control del trabajo y de la conducta. Y como tácticas del poder: obediencia a las reglas colocadas por la organización – jugar al juego del poder para preservación; maniobras del cuerpo para comer sin ser visto; tácticas de grupo para ampliar el tiempo de descanso; conocimiento sobre el monitoramiento – adecuación a los *scripts* cuando el monitoramiento está en andamiento y relajamiento cuando no está. El artículo también recupera discusiones como causalidad, conflicto, “clase” y reproducción en el debate sobre el poder.

Palabras clave: Poder, prácticas y tácticas

PRAXIS VERSUS TACTICS: PRAXEOLGY OF POWER IN A TECHNOLOGY ORGNIZATION

ABSTRACT

This article analyzes power in the organizational space by means of a praxeological perspective. It focuses the theoretical discussion on what we call practices of power, those circumscribed both in the structure and in more localized practices of discipline and control mechanisms, and the tactics of power – improvisation, the intelligent practices of competent actors in their the day-to-day work experiences. It uses qualitative research, based on in-depth interviews and participant observation over a period of approximately one year of investigation. The results of the research present the following practices of power: spatial organization and ranking; ordering of work time, and rules prohibiting the consumption of food in the work area; surveillance by the supervisor, and the system for controlling the work and conduct. And the tactics of power include: obedience to the rules established by the organization – playing the power game for self-preservation; bodily manoeuvres to eat without being seen; group tactics for increasing the rest time; knowledge of the surveillance – adapting to the “script” when the monitoring is in progress and relaxing when it is not. The article also revives discussion on themes such as causality, conflict, “class” and reproduction in the debate on power.

Key words: Power, praxis and tactics

1 INTRODUÇÃO

“Poder” nas ciências sociais, e particularmente nos estudos organizacionais, é um assunto que guarda uma grande complexidade. Esta remete ao caráter movediço, robusto e pantanoso das discussões acerca do tema e às formas de engajamento acadêmico dos estudiosos. Temos consciência, nesse sentido, de que seria absolutamente impossível tratar de toda esta complexidade inerente. Não temos a pretensão de esgotar a discussão, mas tão somente apontar questões importantes e utilizar dados empíricos para denotar outras ainda não tão exploradas.

Alguns esforços de “alinhamento” das discussões em torno do poder foram empreendidos no intuito de melhor compreender o conjunto de conceitos que foram surgindo e as questões correlatas – como intenção, causalidade, conflito, observação do poder, etc., – sustentados em muito pela ideia implícita, na maioria dos estudos, de que *“ainda que ele [o poder] esteja em toda parte, acaba-se por colocá-lo em parte alguma”* (FARIA, 2001, p. 72). Estes esforços caracterizam um debate acadêmico tentando “situar” o poder ora nas questões estruturais (objetivas e subjetivas) ora nos atores e nas suas relações.

No transcorrer dessas discussões, em que temos uma predileção por vê-las como no centro de uma comunidade engajada e preocupada com o uso do conceito e com aquelas questões correlatas, perpetuam as noções “diferenciáveis” e “extraordinárias” sobre o poder. Por um lado, os trabalhos que trazem o poder como um fenômeno interferente quando das decisões importantes da mobilização de tendências, incluindo as “não-decisões”, isto é, a *“análise das relações de poder [acerca da] questão do controle sobre a agenda da política e*

dos modelos pelos quais as discussões potenciais são mantidas fora do processo político” (LUKES, 1980, p. 17). A “diferenciação” advém de uma capacidade ou habilidade em ação de se obter determinado resultado observável do comportamento de outros, factível do conflito aberto, ou como capacidade de mobilização dos interesses de grupos específicos. Por outro lado, os trabalhos que concebem o poder não apenas estruturalmente demarcado no mundo social, originando divisão de classes e que se reproduzem no espaço organizacional, mas também “extraordinário” na medida em que o exercício do poder é necessário quando o *modus operandi* se desloca:

O exercício principal do poder formalmente autorizado na organização afetará assuntos que influenciam o funcionamento racional do controle deste princípio objetivo organizador. Quer dizer, será exercitado poder para reafirmar controle. Assim, relações de poder individuais são só um pequeno indício visível de uma estrutura de controle, hegemonia, regra e dominação que não mantêm tanto sua efetividade por ação evidente, como por sua habilidade para parecer ser a convenção natural. Só é quando o controle desliza, suposições falham, rotinas colapsam e 'problemas' aparecem que o exercício evidente do poder é necessário. E isso é mostrado em uma tentativa para reafirmar controle (CLEGG, 1979, p. 147, *grifos no original*).

A discussão sobre o poder toma ares advindos da discussão estrutura/agência, tentando suplantar as visões centradas na ação, por um lado, e na estrutura, por outro. Giddens (2003, p. 17-9) fornece uma indicação que se liga diretamente às noções “diferenciáveis” e “extraordinárias” que expusemos, porque o considera no sentido de uma *capacidade transformadora* e, simultaneamente, como algo que habilita o ator a “fazer a diferença”, por exemplo, influenciando decisões importantes ou evitando discussões potenciais. Diferencia-se, contudo, por meio de uma perspectiva da *dualidade da estrutura* de poder, isto é, concebe os recursos como veículos do poder, propriedades estruturadas via interações entre atores competentes. Dessas interações emerge que subordinados e subordinadores podem criar espaços de influência nos quais a *dialética do controle* faz com que atores possam utilizar de recursos disponíveis para garantir a dependência de um e de outro. Dito de outra forma, “os indivíduos e os grupos com funções de gestão estão sujeitos, de forma seletiva, aos estrangimentos impostos pelas práticas de controle que eles próprios ajudaram a construir e a aplicar” (REED, 1997b, p. 37).

No campo organizacional é bastante profícua a discussão. Embora exista a visão dominante de que apenas o exercício do poder por parte dos gestores seja algo legítimo, e mesmo socialmente tomado como natural, críticos não têm tardado em apontar as questões ideológicas intrincadas nas ideias acadêmicas, e o mais importante, a moral (REED, 1985) com a qual acadêmicos se engajam para tratar do legítimo, do ilegítimo e do recomendável, tomando a própria pesquisa e o debate dessa comunidade, da forma que apontamos antes, como uma prática social.

De modo geral, temos que o poder tem sido atribuído a uma elite organizacional (MOTTA, 1993), reprodução das diferenças de *condição de vida*. É esta elite que desfruta não apenas socialmente, mas também do controle sobre os recursos organizacionais para construir estruturas que garantam o envolvimento e, por que não dizer, a aquiescência dos demais participantes recalcitrantes. Outros autores insinuam uma visão mais plural, (e.g. PETTIGREW, 1985) enaltecendo as disputas políticas de gestores menos favorecidos em determinados episódios, mas que, por meio de “lutas” muitas vezes acaloradas e duradouras, têm a suplantação de uma coalizão adversária como resultado. Outros ainda, numa visão *behaviorista*, e em muito “clássica”, explicitam as resistências deliberadas dos ainda menos favorecidos contra a “hegemonia” dos interesses dos gestores – obviamente considerando-as ilegítimas ou anormais (e.g. PFEFER, 1981; MINTZBERG, 1983). No

conjunto, temos que a organização é em si uma estrutura em que atores ou coalizões se apoiam em diferentes fontes e instrumentos para garantir o controle sobre outros atores recalitrantes. Aqui poder é também um privilégio. Em adição, e em certo sentido contrapondo-se a essas ideias de *elite* e *plural*, nas últimas décadas tem emergido a ideia de que “qualquer estratégia de controle do trabalho que a gestão mobilize terá sempre algumas potencialidades para aumentar – e não para diminuir – o controle exercido pelos grupos subordinados no quadro da organização” (REED, 1997b, ps. 58-9).

Seja qual for a linha de trabalho, a discussão tem tomado o poder como amplamente “fenomenal”. Hardy & Clegg (1996) produziram recentemente uma síntese consideravelmente didática sobre as discussões acerca do poder nas organizações de modo geral. Para eles:

Poder tem sido visto tanto como a variável independente que causa resultados, quanto como dominação, e a variável dependente, neste caso o resultado de dependência. Poder tem sido visto como funcional nas mãos de gerentes que o usam na perseguição de objetivos coletivos, metas organizacionais, e disfuncionais nas mãos daqueles que desafiam estas metas e buscam promover interesses próprios. Poder tem sido visto como os meios pelos quais a legitimidade é criada e como a encarnação da ação ilegítima. Poder foi comparado aos arranjos organizacionais formais nos quais a legitimidade é embutida, e como as ações informais que influenciam resultados organizacionais. Ele tem sido visto como causador do conflito e como meio para evitar o conflito. Esteve definido como um recurso que é conscientemente e deliberadamente mobilizado na perseguição de interesses - e como um sistema de relações que não reconhece nenhum interesse, mas do qual alguns grupos inadvertidamente se beneficiam. Poder tem sido visto como um ato intencional para o qual a causalidade pode ser atribuída claramente, ou como um jogo não intencional, de chance imprevisível. O estudo de poder significou um foco comportamental para alguns investigadores e atitudinal ou hegemônico para outros. O poder foi compreendido por ser repressivo, e enaltecido por ser produtivo. Não é por menos, então, que há tão pouco acordo! (p. 636).

Poder, neste sentido, precisa ser tratado além de um “*jogo moral de legitimidade e ilegitimidade funcionais versus o opróbrio e a aprovação dos críticos na análise do poder. O tempo está adequado para tratar todas as formas de jogo de poder, incluindo sua teorização (...)*” (*idem*). Estamos propensos, desta forma, a tratar o poder como algo genuíno do espaço e das rotinas organizacionais, nem “diferenciável” nem “extraordinário”, evitando a atração elitista, os apelos pluralistas e os dos estruturais-críticos, em suma, evitando o “exclusivismo” dos legados do estudo do poder baseado na ação (*actionist*) e do baseado na estrutura. O objetivo deste artigo é analisar o poder no espaço organizacional por meio de uma perspectiva praxeológica que acreditamos ser profícua para os estudos organizacionais, pois:

Dentro do estudo da prática, o conceito do poder é redefinido como um conceito relacional que une as capacidades dos agentes humanos para transformar a estrutura (e conseqüentemente os seus resultados) das situações sociais nas quais eles são implicados numa distribuição diferenciada para o acesso e para o controle sobre os mecanismos institucionais, por meio dos quais esta estrutura é ajustada e é mantida. Esta conexão é forjada por meio do conceito que apreende a organização como uma prática social que, simultaneamente, recorre às atividades objetivadas de seus praticantes e os meios e mecanismos que eles utilizam para alcançar o objetivo para o qual essas atividades são executadas (REED, 1985, p. 131).

Apresentamos, no restante deste trabalho, uma estrutura que nos auxilie em desvendar as práticas do poder numa dada organização e as condutas dos seus membros nos meandros do trabalho diário. No conjunto, essas práticas e táticas podem terminar por produzir, reproduzir e transformar a organização. Para tanto, primeiramente iremos apresentar as discussões que envolvem as “práticas de dominação”, incluindo aí as questões mais estruturais. Em seguida, expomos uma discussão ainda não muito explorada que trata da “arte dos fracos” (táticas). Inspiramo-nos muito em De Certeau (1994) e outros autores para essa construção. Adiante, apresentamos as questões metodológicas que nortearam o estudo e coleta dos dados durante a pesquisa. Produzimos também uma discussão que recapitula alguns questionamentos acerca da temática onde teremos a oportunidade de levantar algumas reflexões sobre o estudo do poder nas organizações. Por fim, apresentamos as considerações finais do artigo.

2 PRÁTICAS DO PODER

Podemos produzir uma sucinta explanação acerca das práticas do poder por meio das ligações entre “dominação”, “disciplina” e “estrutura de classes”. Embora estes conceitos estejam à primeira vista distantes, eles possuem intrincadas conexões que permitem uma análise das relações de poder expressas nos meios e mecanismos de controle no espaço organizacional.

Existem alguns enunciados textuais que evocam relações de influência entre atores. Esses enunciados, tomados como clássicos na discussão, explicitam que um ator tem poder sobre outro, na medida em que o primeiro pode levar o segundo a fazer algo que de outro modo não faria (veja em LUKES, 1980 e em CLEGG, 1979 o tratamento dado a este enunciado em particular).

Claramente, esses enunciados encontram refúgio na tradição weberiana. Contudo, há a evidência de que eles se aproximam mais da noção de “dominação” do que da de “poder” em Weber (1999; 2004). Para o autor, “**Dominação** é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis” (2004, p. 33, *grifos no original*). Ela “é um caso especial do poder” (1999, p. 187) o qual “significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (2004, p. 33).

Essa noção de dominação é importante também para a análise marxista (de inclinação bravermaniana [1974]) da organização como uma manifestação mais localizada das diferenças entre classes mais ampla e historicamente condicionadas pelas transformações das estruturas materiais. As desigualdades são especialmente intrincadas ao contexto do modo de produção capitalista. Poder, por meio destes termos, pode ser derivado do controle sobre os meios e métodos de produção (CLEGG, 1979, p. 123), onde se pode pensar em organizações:

como estruturas de domínio e subordinação regional dentro de um sistema social que é um sistema mundial, i.e. que tem limites, estruturas, onde membros se agrupam, regras de legitimação, e coerência', nos quais a 'vida é composta de forças contraditórias que unem tudo isto por tensão, e os rasga separada e eternamente da forma com que cada grupo molda para sua vantagem' (p. 114, *grifos no original*).

Se por um lado esta análise marxista permite atribuir o poder ao controle sobre os meios e métodos de produção, ela também, por outro, deixa-o recluso (não absolutamente, como veremos no próximo tópico) nas mãos de atores organizacionais mais privilegiados, proporcionando um caráter mais concreto ao poder. De uma maneira menos pontual, Weber (2004) sinaliza que o poder é um conceito sociologicamente amorfo. Para ele *“todas as qualidades imagináveis de uma pessoa e todas as espécies de constelações possíveis podem pôr alguém em condições de impor sua vontade, numa situação dada”* (p. 33). Se no nível do ator Weber trata em termos de qualidades imagináveis, no nível organizacional as organizações são estruturas legitimadas de dominação as quais garantem sua continuidade por meio de práticas de controle inerentes às burocracias.

O produto importante do controle dos meios e métodos de produção, dessas estruturas legitimadas e daquelas qualidades imagináveis repercute, em conjunto, na construção de atividades na organização dirigidas à obediência e à disciplina. Esta última é *“a probabilidade de encontrar obediência pronta, automática e esquemática a uma ordem, entre uma pluralidade indicáveis de pessoas, em virtude de atividades treinadas”* (op. cit.).

Em Foucault (2004a; 2004b) aparece uma codificação semelhante no que se refere à disciplina e à dominação, embora a noção de poder nos trabalhos do autor irá ampliar em algum sentido a discussão colocada até aqui, por indicar as especificidades das práticas de poder. Em termos de novas técnicas de obtenção do controle sobre o corpo, um escopo diferente de modalidade – além da escala e do objeto – emerge no contexto capitalista e industrial:

Implica uma coerção ininterrupta, constante, que vela sobre os processos da atividade mais que sobre seu resultado e se exerce de acordo com uma codificação que esquadrinha ao máximo o tempo, o espaço, os movimentos. Estes métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de **docilidade-utilidade**, são o que podemos chamar as **“disciplinas”**. Muitos processos disciplinares existiam há muito tempo: nos conventos, nos exércitos, nas oficinas também. Mas as disciplinas se tornaram no decorrer dos séculos XVII e XVIII fórmulas gerais de **dominação** (2004a, p. 118, *grifos nossos*).

O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. Uma **“anatomia política”**, que é também igualmente uma **“mecânica do poder”**, está nascendo; ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos **“dóceis”** (2004a, p. 119, *grifos nossos*).

Foucault traz uma conotação econômica e política do poder, não o situando em classes nem em capacidades próprias dos atores. Sua análise remete aos aspectos relacionais sempre tensos e espraiados, onde o poder abandona o sentido de propriedade e aborda o seu exercício, a estratégia. Por meio deste último, ele se torna aparente e, nestes termos, observável:

Esse poder se exerce mais que se possui, que não o **“privilégio”** adquirido ou conservado da classe dominante, mas o efeito de conjunto de suas posições estratégicas – efeito manifestado e às vezes reconduzido pela posição dos que são dominados. Esse poder, por outro lado, não se aplica pura e simplesmente como uma obrigação ou uma proibição, aos que **“não**

têm”; ele os investe, passa por eles e através deles. Apoiar-se por sua vez nos pontos em que ele os alcança (2004a, p. 26).

Em termos de práticas explícitas, Foucault fornece um indicativo da técnica associada ao exercício do poder. As formas de “exame”, *no início, no meio e no fim*, as distribuições espaciais, o controle da atividade e a vigilância, a sanção, buscam o melhor enquadramento útil e obediente do fazer nestes espaços. Seguindo a análise do exercício e os meios utilizados¹, as transformações últimas da modernidade têm comprovado, em algum grau, as previsões positivas que March & Simon (1970) traçaram sobre a tecnologia nas organizações. As novas tecnologias desenvolvidas e incorporadas pelas organizações terminam por instrumentalizar (CLEGG, 1992a; 1992b) as relações no espaço organizacional, aumentando a capacidade das práticas disciplinares delineadas por Foucault e que aqui chamamos de **práticas do poder**, envolvendo a estrutura de classes dos sistemas sociais mais amplos e as práticas diárias, disciplinares, que, em certo sentido, manifestam essas estruturas. O monitoramento computadorizado (CLEGG, 1989; BALL & WILSON, 2000) e sofisticadas tecnologias de controle das operações produtivas (PAÇO-CUNHA et. al., 2006) ampliam em muito a capacidade operante do panóptico; agora digital e instantâneo.

Nossa discussão até aqui denota tanto as ideias sobre o poder como práticas de controle objetivando a obediência e a disciplina – o que insinua uma caracterização *estrutural-relacional* da e na organização – quanto um resultado constatável empiricamente destas práticas, isto é, a obediência e a disciplina. Contudo, esta discussão nos remete à questão da ação humana exposta na introdução deste artigo. Ao tomarmos o poder por uma perspectiva praxeológica abrimos campo para a atividade humana dessas e nessas estruturas relacionais.

3 TÁTICAS DO PODER

A discussão estrutura/agência é proeminente nos estudos organizacionais (REED, 1988; 1997a) e na comunidade de debate sobre o poder (REED, 1985; CLEGG, 1979). Apesar dessa proeminência, organizações permanecem sendo vistas, predominantemente, por uma perspectiva *funcionalista*, onde o uso do poder aparece como “anormal”, disfuncional, mesmo nas mãos de uma “elite” (e.g. KNIGHTS & WILSON, 1982). Por outro lado, “marginalmente”, o poder tem sido visto como *formas hegemônicas* de dominação por meio de mecanismos de obtenção de disciplina (e.g. CAPPELLE & BRITO, 2002). Mais uma vez, Weber (1999) fornece uma definição de dominação que tanto influencia quanto representa estas ideias:

Por “dominação” compreenderemos, então, aqui, uma situação de fato, em que uma vontade manifesta (“mandado”) do “dominador” ou dos “dominadores” quer influenciar as ações de outras pessoas (do “dominado” ou dos “dominados”), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações (“obediência”) (p. 191).

Mas, onde isto não se observa não existe poder? Se as estruturas de classes são dadas historicamente, onde não se vê a disciplina não se vê o poder? Não existem, assim, práticas disciplinares que explicitam o poder se ele não está ali presente na obediência? Tomar positivamente estas questões é retirar do poder o caráter humano de sua essência.

Quando Giddens (2003) sinaliza o poder como uma capacidade transformadora ele não parece estar simplesmente retornando às questões *behavioristas* expostas em trabalhos já tradicionais (veja em LUKES, 1980). Ao contrário, o autor traz para a discussão as práticas diárias dos atores e a *dualidade do controle* expressa na vida real do dia-a-dia. Existe, neste sentido, uma dinâmica interna das próprias rotinas que pode promover a mudança contínua (FELDMAN, 2000), isto é, a ação e a interação.

Giddens (2003), Bourdieu (2003) e De Certeau (1994) fornecem um bom indicativo das condutas humanas em espaços estruturados nos quais as práticas diárias os reforçam e os modificam. Apesar da conotação recursiva que os dois primeiros proporcionam à discussão, no último encontramos disposições singulares dos atores em suas práticas ordinárias que, até certo ponto, habilita-os à “navegação” por estes mesmos espaços.

Na discussão que apresentamos no tópico anterior, insinua-se certo *imperialismo*; como se as práticas disciplinares representassem uma organização “totalitária”. Contudo, para pensar nas táticas dos atores da organização frente às práticas é importante apreender que:

O controle nunca pode ser totalmente assegurado, em parte por causa da agência. Estará aberto à erosão e cortado por baixo pela agência ativa, encarnada das pessoas que são seu objeto: o poder do trabalho da organização (CLEGG, 1989, p. 102).

Os espaços organizacionais serão mais prováveis lugares de poderes de multivalência do que espaços monolíticos de controle total: terrenos de contestações em lugar de instituições totais (op. cit., p. 107).

Não se trata de remodelar no plural a célebre questão *Who governs?* de Dahl (LUKES, 1980), mas apreender as práticas de governar e as táticas de ser governado. Num sentido muito geral, as táticas de ser governado têm sido vistas como resistência. Numa visão mais dominante, especialmente no *management*, o poder dos dominados é visto como resistência, recalcitrância; e como toda resistência, algo pejorativo frente ao dado como natural e legítimo da busca dos supostos interesses coletivos.

Em contraste, temos uma predileção por ver a resistência como “táticas”, isto é, “arte do fraco” (De Certeau, 1994, p. 101) – um brasileirismo. É aqui que até certo ponto, Giddens, Bourdieu e De Certeau coadunam. Cada um à sua maneira contribui para a análise da estrutura no agente e do agente na estrutura.

A competência em Giddens, a improvisação em Bourdieu, a astúcia em De Certeau, todos são enunciados do corpo não totalmente docilizado. Giddens em sua teoria da estruturação enaltece a capacidade transformadora da agência humana. Bourdieu (2003), a seu turno, sugere que espaços sociais produzem senso prático (*habitus*), gênese das ações que, de certa forma, configuram-se rotineiras e são tidas como formas adequadas de agir. Mas ele insinua também que este senso prático não é uma determinação cultural, nem a expressão de um agente livre para agir. Na verdade, ele é um conjunto de disposições incorporadas que permite ao ator resolver problemas quotidianos, por meio do caráter de inovação e improvisação e, por assim dizer, competência. Mas é De Certeau (1994) que fornece a indicação central, tanto sobre as manobras quanto sobre suas origens, de que:

Muitas práticas cotidianas (...) são do tipo tática. E também, de modo mais geral, uma grande parte das “maneiras de fazer”: vitórias do “fraco” sobre o mais “forte” (...), pequenos sucessos, artes de dar golpes, astúcias de “caçadores”, mobilidades da mão-de-obra, simulações polimorfas, achados

que provocam euforia, tanto poéticos quanto bélicos. Estas performances operacionais dependem de saberes muito antigos (p. 47).

A partir desse momento, vemos a resistência, “soldering” (TAYLOR, 1953), como uma prática intrinsecamente implicada no cotidiano do fazer nas organizações. Neste sentido, esse malabarismo diário que De Certeau insinua também se liga à capacidade transformadora, ao improviso e, ainda, à habilidade social (i.e. certo *jeitinho*):

Práticas são habilidades sociais que 'não surgem de convicções, regras, ou princípios' (Dreyfus, 1991:19). Ao contrário, práticas são habilidades sociais que todo o mundo introduziu numa cultura particular convidadas a compartilhar - sua experiência e discriminações, suas prioridades e preferências - como consequência das interações cotidianas (CHIA, 2004, p.18).

As táticas insinuem um poder de modificação e de reprodução dos contextos de atuação. Poder neste sentido é tanto a reprodução quanto o drible que reproduz e modifica as estruturas de dominação e controle. Poder não é simplesmente a condição de “fazer a diferença”, como quer Giddens (2003), e sim as manobras habilidosas que os atores desenrolam no fazer diário, isto é, as **táticas do poder**, ligadas às astúcias do drible e, igualmente, a “jogar o jogo” na lida das experiências diárias do fazer na organização.

4 METODOLOGIA

A presente investigação foi realizada numa organização de tecnologia. Especificamente, esta organização opera no formato de “Call Center”, prestando serviços para uma grande empresa de telecomunicações. Sua estrutura é composta por cerca de 1200 trabalhadores divididos em diferentes atividades.

Nosso estudo concentrou-se nas operações da empresa. Estas operações se caracterizam por atividades de atendimento telefônico aos clientes em três direções: cobrança de faturas, “telemarketing” receptivo, “televendas” ativo e receptivo. Estas atividades são desempenhadas por funcionários chamados de “Representantes de Telemarketing”, ou simplesmente “Reps” no linguajar da organização. O Trabalho desses representantes (como iremos denominá-los no restante do trabalho) recebe atenção direta de outros três grupos: analistas de produção, equipe *backroom* e supervisores. Enquanto os primeiros desempenham atividades operacionais de programação do trabalho, os segundos ocupam-se da manutenção dos sistemas e os terceiros possuem um contato presencial com os representantes.

Para cumprir o objetivo proposto neste artigo, optamos por uma pesquisa de cunho qualitativo (BOGDAN & BIKLEN, 1994). Fizemos a escolha por 2 meios: coleta de dados e que representam o caráter qualitativo da pesquisa. Preferimos combinar estes dois métodos para evitar as possíveis tendências resultantes do uso de uma única fonte (DENZIN, 1989).

Trabalhamos com observação participante (SILVERMAN, 1993; HAGUETTE, 2003) por cerca de um ano. Por meio destas observações, pudemos apreciar as características da organização, bem como das atividades diárias dos representantes e supervisores, suas interações e condutas. Como também realizamos as mesmas atividades que os representantes, houve o contato direto com o fazer e com o escopo geral de funcionamento do dia-a-dia que eles experimentavam. As observações geraram notas de campo. Nestas notas expusemos nossas percepções e questões que iam aparecendo durante o trabalho

diário de investigação e cumprimento das atividades rotineiras na qualidade de representantes.

Fizemos também entrevistas (SEIDMAN, 1991) gravadas em *Record Tape* por meio de questionário não estruturado. Tentamos capturar nestas entrevistas as explicações dos representantes e supervisores sobre suas experiências diárias do trabalho que eles realizavam. Ao todo, realizamos 22 entrevistas individuais, das quais 9 ocorrem fora das dependências da empresa. As entrevistas geraram transcrições integrais e foram classificadas na medida em que iam ocorrendo, de tal forma que os entrevistados receberam nomenclaturas de R1 a R19 para representantes (totalizando 19 entrevistados) e de S1 a S3 para supervisores (totalizando 3 entrevistados). As transcrições receberam leitura exaustiva na tentativa de saturar os dados. Estes 2 meios, observação participante e entrevista, nos permitiram complementar os dados de uma maneira mais rica.

Vale ressaltar que optamos por não expor as falas significativas dos entrevistados na apresentação dos resultados. Acreditamos que podemos explorar melhor nossas interpretações desta maneira, considerando o escopo geral que temos à disposição para a confecção deste artigo.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Optamos por apresentar de maneira separada as práticas e as táticas. Devido à grande possibilidade de práticas e táticas do poder existentes na organização, focalizamos aquelas que se vinculam às atividades propriamente ditas de trabalho dos representantes durante o fazer diário, o que termina por evidenciar as práticas e táticas mais diariamente presentes e executadas.

5.1 Práticas do poder na organização: dominação e disciplina

Seguindo o escopo geral delineado na discussão teórica, iremos começar por apontar algumas das práticas disciplinares presentes na organização. De modo geral, o controle é exercido por uma combinação de tecnologias rudimentares e outras sofisticadas. Sumarizamos estas técnicas em categorias analíticas gerais: (a) distribuição espacial, (b) controle das atividades, (c) a vigilância (FOUCAULT, 2004a). É importante dizer que tais práticas reforçam-se mutuamente no transcorrer das atividades diárias desempenhadas pelos representantes.

(a) A organização apresenta uma arquitetura de posições espaciais nas quais os atores são alocados para o desempenho de suas atividades. Cada posição possui um computador, uma cadeira e equipamentos telefônicos. No conjunto de cada 16 posições, forma-se uma estrutura semicircular na qual o supervisor ocupa o lugar central e os representantes, a periferia. Cada estrutura semicircular é chamada de “ilha” pelos atores da organização. O supervisor pode de sua posição estar atento aos representantes, por um lado, porque ele ocupa um lugar mais elevado e, por outro, porque sua posição permite estar atento com grande economia de movimentos corporais.

Os representantes podem ocupar as posições que desejarem, desde que na mesma “ilha”. Contudo, supervisores em determinadas circunstâncias indicam os lugares adequados no intuito de evitar conversas paralelas, de integrar representantes que se encontram mais isolados, ou ainda fazer com que um representante com bom desempenho possa dar apoio àquele que esteja com desempenho considerado abaixo das expectativas.

Existem 16 “ilhas” em cada um dos três andares da organização destinados às atividades operacionais. Cada um destes andares é caracteristicamente amplo, sem paredes entre as ilhas. As janelas laterais são cobertas hermeticamente com cortinas grandes e escuras que impedem a visibilidade do exterior desse amplo espaço e que evitam a dispersão da atenção dos representantes sobre o fazer.

As “ilhas” são separadas uma das outras não apenas pelo aspecto geográfico, mas também de maneira qualificada. Em outras palavras, existe um ordenamento tanto dos representantes dentro de cada “ilha” quanto delas próprias. Entre os representantes há uma classificação para Representante de Telemarketing I, II e III. Estes recebem salários diferenciados, embora desempenhem a mesma função. Entre as “ilhas”, existe uma competição pelas premiações associadas ao atendimento de metas mensais estipuladas pela supervisão em conjunto com seus superiores.

(b) Na organização em questão observamos a ordenação do tempo orientada para explorar a utilidade dos atores, isto é, o controle das atividades. Cada representante trabalha 6 horas e 15 minutos diariamente. Os atrasos dos representantes são monitorados por um sistema bastante sofisticado que alerta a equipe de *backroom* que, por sua vez, anuncia o atraso do representante ao respectivo supervisor. Cada representante possui 25 minutos de pausa para ir ao banheiro, buscar água e fazer uma refeição, durante a jornada de trabalho. Esta pausa controlada por sistemas de informação denota a instrumentalidade da tecnologia no exercício do poder. O funcionário precisa registrar-se no sistema todas as vezes que for ausentar-se para realizar uma dessas funções.

O sistema é, neste sentido, quase autônomo porque cada representante possui uma senha específica que o habilita a acionar a estação de trabalho (ou PA – posição de atendimento – na linguagem da organização). O sistema é alimentado tanto pela senha de cada representante quanto pela programação realizada pelos analistas de produção com base nas informações fornecidas pelos supervisores. Assim, o sistema “conhece” e “reconhece” as especificações de trabalho de cada representante e pode controlar a sua presença e ausência nas posições de atendimento.

(c) Em termos de práticas de vigilância, a organização demonstra-se bastante sofisticada em sua tecnologia de controle, tanto das atividades de trabalho quanto das condutas frente a algumas regras lá estabelecidas, e que vão além do olhar vigilante do supervisor.

No que se refere às atividades de trabalho, o sistema e a equipe de produção permitem o monitoramento secreto, instantânea e posteriormente, da forma pela qual cada representante realiza o atendimento telefônico. O sistema permite, neste sentido, uma comparação entre os *scripts* confeccionados para o atendimento e o desempenho do representante com vistas à adequação do segundo ao primeiro. O sistema ainda permite controlar o tempo dispensado em cada atendimento. Este “conhecimento” habilita o supervisor a instruir os representantes no intuito de tornar cada representante mais eficiente e, por decorrência, alcançar as metas estipuladas para cada mês de trabalho.

A sofisticação dos aparelhos alcança a conduta dos representantes por meio de câmeras espalhadas pelo espaço de trabalho. Estas câmeras caracterizam-se por uma semiesfera opaca posicionada no teto dos espaços. A filmadora gira no interior desta semi-esfera e não permite saber em que direção ela aponta. Elas são dispostas *estrategicamente* para visualizar todos os movimentos e ações desenvolvidas pelos funcionários nas “ilhas” e corredores fora delas. Os representantes denominam essas câmeras de “bola preta” e “Olho de Tanderá”ⁱⁱⁱ. Esta última designação é bastante interessante quando colocada ao lado da noção de panóptico presente nas obras de Foucault – “o olho que tudo vê” – e permite insinuar uma percepção dos dispositivos de controle existentes na organização por parte dos representantes.

5.2 Táticas do poder na organização: astúcia e drible

Nesta parte do trabalho tratamos de apontar as habilidades, manobras, dribles, em suma, as táticas que os representantes desenrolam em conjunto com o trabalho diário na organização. Grande parte destas táticas vincula-se a uma ou mais práticas delineadas na parte anterior deste artigo. É desnecessário dizer que elas são desaprovadas pela “gestão”, que se engaja em melhoramentos nas tecnologias no intuito de indicar e punir os agentes das táticas que se tornam conhecidas.

Conforme apresentamos na parte anterior deste artigo, no que se refere às práticas do poder na distribuição espacial, o *enclausuramento* dos atores em suas posições de atendimento permite uma utilização eficiente da força de trabalho (salvo em algumas circunstâncias que serão descritas abaixo). As posições individualizadas e a estruturação espacial levam a uma dedicação constante e exclusiva dos atores ao trabalho. Neste sentido, uma das táticas desenvolvidas é situar-se nas posições de atendimento e “jogar o jogo” estabelecido pelas regras da organização. É uma obediência às práticas disciplinares do poder, mas também é tática de manutenção das suas posições e preservação das suas condições de vida dentro e fora da organização.

Na posição de atendimento telefônico aos clientes ou em qualquer outra repartição que não seja no refeitório da organização, é expressamente proibido ingerir alimentos e líquidos (somente água dentro de uma caneca hermética que é fornecida pela própria organização). Contudo, não é raro observar representantes ingerindo alimentos nestes espaços proibidos, principalmente nas posições de atendimento. Balas, pequenos biscoitos e doces são ingeridos naturalmente por alguns. Há, portanto, uma preocupação por parte deles em não serem flagrados pelos supervisores e pelo “Olho de Tandra”. É interessante notar a desenvoltura corporal dos atores quando praticam estes atos considerados ilícitos. Existem manobras físicas, um *gingado* todo especial para comer sem ser visto. Retirar o pequenino alimento do bolso, olhar para o supervisor, espreguiçar e bocejar falsamente e ingerir sob o perigo de sanções. Mesmo supervisores desenvolvem tática semelhante. A desenvoltura é a mesma, mas, neste caso, contra representantes e câmeras.

Quando interrogados sobre esta conduta, representantes relatam que a praticam por vontade e fome. Conforme apresentamos antes, o tempo concedido para pausas do trabalho é de 25 minutos para uma jornada de 6 horas e 15 minutos. O tempo é considerado pelos representantes insuficiente para garantir uma refeição tranquila e saudável. A esta questão se ligam outras táticas.

Existem períodos do dia de trabalho e meses do ano nos quais o fluxo de ligações de clientes é inexpressivo. Pode-se, por exemplo, esperar em média de 10 a 20 minutos para que uma ligação seja direcionada para a posição de atendimento. Nestes períodos, e na ausência do supervisor, alguns representantes deixam a posição de atendimento sem realizar o devido registro no sistema de que estariam dali afastados. Estes representantes contam com o apoio de outros que fazem a inserção da pausa no sistema para que os primeiros gozem de maior tempo em sua pausa. Os 25 minutos destinados pela organização transformam-se em 50 na maior parte dos casos. Esses apoios são mútuos e permitem com que táticas em grupos sejam desenvolvidas frente aos sistemas de controle.

Outras táticas são criadas frente aos mecanismos de vigilância computadorizada. Durante as atividades de atendimento ao cliente os representantes, primeiramente, desenvolveram a capacidade de identificar quando estavam sendo monitorados (por meio de gravação ou escuta) no transcorrer do trabalho que realizam. Eles identificaram que quando o supervisor ou a equipe de produção monitoravam as ligações, um pequeno ponto luminoso aparecia na tela do computador na posição de atendimento. Esta constatação rapidamente se propagou entre as várias “ilhas”. Este “conhecimento” permitiu aos

representantes enquadrarem-se aos *scripts* quando monitorados e relaxar quando não estavam. As avaliações realizadas por meio dos monitoramentos elevaram em muito as pontuações de todas as “ilhas”. De alguma forma que não pudemos diagnosticar na investigação, a equipe de produção, a equipe *backroom* e supervisores tomaram conhecimento da tática e não tardaram em corrigir o sistema. O pequeno ponto luminoso não mais apareceu e as pontuações voltaram a decrescer.

Em seguida, os representantes identificaram que quando monitorados, um sutil eco era produzido em seus “headphones”. As pontuações tornaram a subir e, assim por diante, de forma tal que o eco teve o mesmo fim que o anterior ponto luminoso. Existe neste ponto, uma desconfiança entre os representantes de que supervisores (exrepresentantes) recém intitulados denunciam as táticas desenvolvidas. Mais uma vez, no decorrer das experiências diárias, os representantes foram capazes de perceber certa lentidão no sistema operacional durante ligações em que estavam sendo monitorados. Um circuito semelhante se desenrola e está se desenrolando nas três formas (ponto luminoso, eco e lentidão) da mesma tática (adequar-se quando o monitoramento ocorre e relaxar quando não ocorre) e com as consequências atinentes ao fechamento deste circuito aqui descrito.

Diante destas táticas, percebemos que, embora a organização exerça práticas de poder que visam produzir a dominação e a disciplina, os representantes produzem táticas, maneiras de agir, as quais driblam e descolam os mecanismos de controle. Manobras habilmente desenroladas e compartilhadas que lhes permitem também exercer poder – táticas do poder – embora estas táticas venham a produzir aperfeiçoamentos nos mecanismos, assim, reproduzidos.

6 DISCUSSÃO

Após a descrição dos resultados, é importante empreendermos uma discussão analítica, tanto dos dados quanto teórica da temática do poder nas organizações. Gostaríamos de centrar nossa discussão em três pontos específicos, mas entrecruzados: (a) práticas de classe, (b) conexão das práticas e táticas, (c) poder e conflito.

(a) Na organização investigada existe uma nítida separação entre grupos de trabalho no que tange às operações diárias. Os técnicos da análise da produção, a equipe de *backroom*, os supervisores e os representantes desempenham diferentes tipos de atividades em que a conectividade de suas atividades diárias desemboca na operação eficiente do sistema de atendimento, isto é, sobre os representantes.

As atividades desempenhadas pelos representantes são as que exigem menor qualificação entre as existentes na organização. Em geral, eles são jovens universitários e pais de família que encontram na organização uma fonte de trabalho e de renda para arcar com as exigências ligadas ao ensino superior e com as despesas familiares. O mercado não sindicalizado de mão-de-obra com este perfil é abundante onde a organização opera. Nestes termos:

Na exploração em organizações capitalistas está a base material da dominação do capital sobre o trabalho como uma classe (...). Capital, e seus funcionários da administração - entre os quais Marx (1962, pág. 427) não vê que uma distinção possa ser feita - têm uma maior capacidade de antemão de um exercício do poder porque sua existência é postulada na diminuição do poder do trabalho (...) (CLEGG, 1979, p. 98).

Pouca ou nenhuma distinção pode ser feita entre os técnicos da análise da produção, a equipe de *backroom* e os supervisores. Até certo ponto, eles materializam um componente importante das estruturas mais amplas de dominação historicamente constituídas. Práticas do poder, nesse sentido, também são práticas de “classe”. As posições ocupadas por esse grupo no espaço organizacional lhes permitem uma maior exploração do controle sobre os meios e os métodos de produção do que os representantes, para os quais se destinam as práticas disciplinares:

Nós observaremos que, historicamente, poder nas organizações tem se constituído na habilidade para controlar meios e métodos de produção. De maneira geral e abstrata, nós podemos dizer que poder é a habilidade para exercer controle sobre os recursos que, quando questões dizem respeito a práticas, produzem efeitos sobre outros assuntos. Neste exemplo, a prática que nós estamos preocupados é aquela que é a estrutura visível de relações sociais na organização (...) (ps. 95-6).

Considerando esta disposição dos grupos na organização, a divisão do trabalho representa as estruturas legitimadas de dominação descritas em Weber (1999; 2004). A própria distribuição espacial nas “ilhas” (supervisor no centro e representantes na periferia) denota as diferenças de posições rotinizadas na organização, as quais são tomadas como bastante naturais entre os atores na organização investigada:

Na maior parte do tempo, o poder do capital não tem que ser exercitado para estar presente. Está presente na ausência de seu exercício, porque este exercício está fundamentado numa 'capacidade' estrutural que frequentemente obvia a necessidade deste exercício. Esta capacidade é visível nas práticas rotineiras de vida cotidiana (CLEGG, 1979, p. 87).

Contudo, é interessante explicitar, como Reed (1997b) e Foucault (1994a) apontaram que na organização em questão, as práticas de poder, como no caso das proibições sobre a ingestão de alimentos, incidem sobre as próprias posições encarregadas de fazer com que essas regras tornem-se praticadas. Estas posições parecem estar também submetidas a mecanismos mais amplos e institucionais de controle, dos quais somente podem “escapar” por meio de táticas que os driblem; movimentos falseados, um espreguiçar e bocejar habilmente simulados que simultaneamente deslocam e reafirmam os mecanismos de controle existentes.

(b) Produzimos o Quadro 1 que tenta sumarizar os dados coletados no campo para fins, aqui, de análise. A apresentação das conexões práticas versus táticas faz parecer, à primeira vista, que as táticas são respostas comportamentais às práticas, como se as últimas fossem estímulos para as primeiras numa causalidade, ora linear ora às avessas. Com relação a isto, gostaríamos de oferecer duas objeções.

Quadro 1: Conexão Práticas versus Táticas

Práticas versus Táticas		
Práticas do Poder	Táticas do Poder	Resultados
Organização espacial e ranqueamento para utilização eficiente da força de trabalho.	Obediência às regras colocadas pela organização. Jogar o jogo do poder para preservação das condições de vida.	Reprodução das estruturas espaciais e disposicionais no espaço organizacional.
Ordenação do tempo de trabalho e regras de proibição sobre a ingestão de alimentos no espaço laboral.	Manobras do corpo para comer sem ser visto. Táticas de grupo para ampliar o tempo de descanso.	Ampliação das margens de manobras individuais e grupais numa dada "ilha" tornando o trabalho menos desgastante frente aos mecanismos de controle.

A primeira objeção é atinente às táticas como comportamento estimulado. Nossa discussão até aqui apresenta que as práticas do poder por meio de sistemas e grupos de trabalho (supervisores, analistas de produção, equipe *backroom*) também podem ser vistas, até certo ponto, como práticas de “classe” dadas por questões estruturais mais amplas dos sistemas sociais. As táticas, neste mesmo sentido, também podem ser vistas como práticas de outra “classe” as quais, como De Certeau (1994) apontou, dependem de saberes muito antigos. No entanto, muito mais do que questões historicamente dadas, as táticas, no nosso caso estudado, são uma “arte” que não é nem “acionista” nem estruturalmente determinada. São “maneiras de improvisar”, herdadas e construídas por atores astutos e competentes neste dado espaço, para lidar de forma prática com as experiências práticas de constrangimento e liberdade. No nosso caso, o agente está na estrutura e a estrutura, no agente.

A segunda objeção se refere à causalidade linear e às avessas. Tomando emprestado o “jogo das letras” presente em Lukes (1980) e em outros (apesar do caráter etéreo de *A* e de *B*), na causalidade linear: *A* incide sobre *B* e *B* faz o que *A* deseja sendo que de outra forma *B* não faria (como no caso da primeira linha no Quadro 1). Já na causalidade às avessas: *A* incide sobre *B* e *B* não faz o que *A* deseja (como no caso das segunda e terceira linhas no Quadro 1). O problema com este tipo de interpretação está em pressupor que, por um lado, emerge a obediência e, assim, a existência de disciplina que garante a continuidade da estrutura de dominação e que, por outro, surge a resistência e, neste caso, a inexistência da disciplina que coloca em risco a perpetuação da mesma estrutura.

Na organização investigada, e muito em função da perspectiva praxeológica que adotamos, essa causalidade é muito frágil e não é linear nem às avessas. Jogar o jogo ou jogá-lo aparentemente são táticas que ampliam tanto a liberdade quanto o constrangimento via aperfeiçoamento da instrumentalidade das relações de poder existentes na organização investigada. A capacidade de aperfeiçoamento dos sistemas é em muito baseada nas próprias táticas do poder desenvolvidas particularmente nessa organização, especialmente, aquelas ligadas à vigilância sobre o trabalho e sobre as condutas tanto dos supervisores quanto dos representantes (terceira linha do Quadro 1). A dinâmica estabelecida termina por reproduzir as estruturas mais amplas de dominação, reafirmando as disposições dos atores na organização e, concomitantemente, as possibilidades de novas táticas. Em outras palavras, onde não há disciplina, também há dominação; onde há disciplina, também há táticas que abrandam e reforçam, simultaneamente, a dominação. Quer dizer, as táticas não devem ser vistas como concretização de emancipação humana.

(c) Gostaríamos de fazer referência ao problema da ligação entre poder e conflito aberto apontado por Lukes (1980) e Clegg (1979; 1989), já que o enfrentamento entre práticas e táticas insinua uma batalha entre grupos rivais. Segundo os autores, um grupo de pensadores sobre a questão do poder nas organizações acredita que ele aparece quando existe um conflito aberto e declarado entre diferentes interesses na organização. Em nossa investigação, pudemos constatar as práticas e táticas do poder operando no dia-a-dia da organização sem, contudo, a emergência de um enfrentamento radicalizado. Embora exista uma tensão latente entre os representantes frente ao aperfeiçoamento dos sistemas de monitoramento, a organização segue numa aparente normalidade de uma estrutura de dominação legitimada que mascara e revela as relações de poder existentes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou analisar o poder no espaço organizacional por meio de uma perspectiva praxeológica. Tentamos aglutinar a discussão teórica em torno do que chamamos de práticas do poder, aquelas circunscritas tanto na estrutura quanto em práticas mais localizadas de disciplina e os mecanismos de controle, e as táticas do poder – a improvisação, a habilidade social, as astúcias de atores competentes diante das experiências no trabalho do dia-a-dia.

Utilizamos uma metodologia qualitativa de investigação, por meio de entrevistas e de observação participante. Com relação à última, pudemos ampliar e aprofundar a pesquisa sobre as práticas e táticas do poder numa organização de tecnologia. A combinação destes dois meios de pesquisa permitiu vivenciarmos as experiências próprias dos representantes em suas posições de atendimento e capturar com maior propriedade tanto as práticas do poder que neles incidiam quanto as táticas que desenvolviam na lida do trabalho diário. Chamou-nos a atenção como estas táticas são comunicadas entre os representantes fora das atividades propriamente ditas de trabalho e rapidamente se tornam incorporadas no fazer do dia-a-dia.

Sentir a vigilância foi uma das experiências mais marcantes durante o trabalho de pesquisa. A “orquestração” objetivada pela organização é aparente não apenas nos sistemas, na estrutura física, nas vestimentas obrigatórias, mas também na determinação de metas a serem alcançadas pelos representantes. Embora enquanto acadêmicos também sejamos monitorados por sistemas que almejam saber quais disciplinas ministramos; que projetos conduzimos; que artigos publicamos; não somos controlados em nosso fazer diário, e esperamos que continue assim, da maneira que são os atores investigados em suas posições de atendimento durante várias horas do dia, vários dias do mês, vários meses do ano. A prática da pesquisa é, assim, enriquecedora. E, devemos reconhecer, trata-se de uma prática típica de outra “classe”.

Acreditamos que a investigação apresenta importantes contribuições para a discussão do poder nas organizações. Primeiramente, as discussões sobre o poder denotam certa ingenuidade em pressupor os “dominados” como sendo atores passivos, pobres e coitados que sucumbem nas estruturas de dominação. Nossa investigação explicita que os “fracos”, para usar uma expressão de De Certeau, também exercem poder, ainda que não equivalente. As táticas herdadas e construídas os habilitam a lidar de maneira prática com experiências práticas de trabalho. Minoram e subvertem por meio das táticas a onipresença dos mecanismos de controle existentes na organização. Entretanto, pelo menos até onde pudemos apreender, tais táticas não geram transformação da condição humana nesses espaços. Talvez sejam mesmo necessárias para a própria manutenção da organização que, se “total”, colapsaria.

Em segundo lugar, o artigo operacionaliza a perspectiva praxeológica no estudo do poder. Ela permite apreender o engajamento de diferentes atores no trabalho real do dia-a-dia, as capacidades humanas e as consequências ligadas às modificações e reproduções das situações sociais nas quais esses atores estão implicados. Por decorrência, o artigo também contribui para entender o poder em sua diversidade, para usar uma expressão de Hardy & Clegg (1996). A perspectiva que adotamos não exclui as discussões materiais e concretas e suas ligações com a condição relacional humana. Ao contrário, nossa investigação demonstra que análises de cunho marxista (ao menos aqui as de inclinação bravermaniana), relutantemente retiradas das discussões sobre organizações na grande parte dos trabalhos publicados no Brasil, e praxeológicas são possíveis e desejáveis. Estas análises transcendem o estudo do poder e podem ser levadas ao campo da estratégia organizacional, por exemplo, não apenas em função de sua “relevância social”, como apontam Whittington et al., (2004), mas também em função de suas ligações com posições e práticas na organização.

Por fim, gostaríamos de explorar alguns pontos importantes. O tom dessa exploração caracteriza nossa preocupação com a maneira que “tratamos” o poder na investigação. O primeiro ponto diz respeito à observação sobre as manifestações do poder. Nossa investigação sobre as práticas e as táticas desenroladas na organização foi guiada pelo pressuposto de que o poder pode ser identificado por meio de seu exercício. Apresentamos os aspectos objetivos, por que não dizer, concretos e realizados do exercício do poder por meio das práticas e táticas. Afastamo-nos deliberadamente das questões simbólicas implicadas nas relações de poder (veja nota de fim de página “i”), por um lado, porque essa discussão merece uma investigação exclusivamente dedicada, e, por outro, porque a praxeologia que operacionalizamos traz consigo certa *materialidade* em contraponto a questões subjetivas.

Neste sentido, no segundo ponto, não exploramos em profundidade os problemas da intencionalidade e do interesse no exercício do poder. Na verdade, tratamos estes problemas, no caso da intencionalidade, como se o poder fosse anterior à subjetividade (GIDDENS, 2003) e como denotada nas consequências que não *pareceram* ser premeditadas acerca das margens de manobra dos representantes, causadas pelos próprios sistemas de monitoramento, e dos aperfeiçoamentos dos mesmos sistemas, causados pelas táticas e por seu conhecimento por parte dos “controladores” desses mecanismos tecnológicos. No segundo caso, partimos do pressuposto de que os interesses eram em certo sentido divergentes e de que os atores não eram indiferentes às posições ocupadas por outros atores e aos mecanismos de controle. Mesmo porque, em termos empíricos, os sistemas utilizados para monitoramento na organização são utilizados para avaliar e premiar, o que nos leva a considerar que isto não invalida os resultados que encontramos. No conjunto, tratamos a intencionalidade e o interesse como pertencentes a “uma forma de fazer as coisas”, peculiar a um dado espaço social, mais do que “formas estratégicas de ação” no sentido da deliberação calculada. Com efeito, os tons políticos e práticos presentes em nossa investigação reforçam a crença de que, independente dos meios “utilizados”, como diria Bourdieu (2003), o jogo sempre vale a pena ser jogado.

REFERÊNCIAS

- BALL, K., WILSON, D.C. Power, control and computer-based performance monitoring: repertoires, resistance and subjectivities. **Organization Studies**, Oxford, v.21, n.3, p. 539-565, 2000.
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994.

- BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. 4. Ed. São Paulo: Papyrus, 2003. p.224.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1974.
- BROWN, A. D. Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. **Organization studies**, 15/6, 861-878, 1994.
- CAPPELLE, M.C.A., BRITO, M.J. **A dinâmica do poder no espaço organizacional**: uma análise do caráter disciplinar das práticas de gestão da força de trabalho. In: Anais do XXVI ENANPAD. Salvador, ANPAD, 2002, 1CD.
- CHIA, R. Strategy-in-action: towards a phenomenology of practical coping. **European Group for Organizational Studies Colloquium**, 2004.
- CLEGG, S. **The theory of power and organization**. London: Routledge & Kegan Paul, 1979.
- CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage, 1989.
- CLEGG, S. Radical revisions: power, discipline and organizations. **Organization Studies**, v. 10, n. 1, 1989, p. 97-115.
- CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAL, J.F. (org.). **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992a.
- CLEGG, S.R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.5, p.69-95, nov./dez. 1992b.
- DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**: artes de fazer. V. 1, 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DENZIN, N. K. **The research act**: a theoretical introduction to sociological methods. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1989.
- FARIA, J.H. de. A delinquência acadêmica na interpretação tragtenberguiana. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, jul/set, 2001, p. 70-76.
- FELDMAN, M.S. Organizational routines as a source of continuous change. **Organizational Science**, 11, 6, nov/dec, 2000, p. 611.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 19. ed. São Paulo: Graal, 2004a.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2004b.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- HAGUETTE, Teresa M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- HARDY, C., CLEGG, S.R. Some dare call it power. In: CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook of organization studies**. Sage Publications, 1996.
- KNIGHTS, D. & ROBERTS, J. The power of organization or the organization of power? **Organization Studies**, v. 3, n. 1, 1982, p. 47-63.
- LUKES, S. **O poder**: uma visão radical. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 180.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983).

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 33(5): 68-87, set/out, 1993.

PAÇO-CUNHA, E.; SENGER, I.; SENGER, C.M. Poder e Simbolismo no Agronegócio: a legitimação na mudança como um processo de modelagem da realidade organizacional. **Revista Alcance**, v. 13, n. 1, 2006.

PETTIGREW, A. **The awakening giant**: continuity and change in imperial chemical industries. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Pitman, 1981.

REED, M. **Redirections in organizational analysis**. London: Tavistock, 1985.

REED, M. I. The problem of human agency in organizational analysis. **Organization Studies**, 9/1, 1988, p. 33-46.

REED, M. I. In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analysis. **Organization Studies**, 18/1, 1997a, p. 21-42.

REED, M. **Sociologia da Gestão**. Oeiras: Celta. 1997b.

SEIDMAN, I. E. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and the social sciences. New York: Teachers College, Columbia University, 1991.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data**. London: Sage, 1993.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1953.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. V. 2, Brasília: UNB, 1999.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. V. 1, Brasília: UNB, 2004.

WHITTINGTON, R, JOHNSON, G, MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. **European Group for Organizational Studies Colloquium**, 2004.

WOOD JR, T. Organizações de simbolismo intensivo. In: ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 23, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, 1 CD ROM.

ⁱ Existem outras discussões que apontam o poder como uma condição, no extremo, abstrata como o controle das percepções e preferências (LUCKES, 1980), o gerenciamento da dimensão simbólica (BROW 1994; WOOD Jr., 1999) da organização que extravasam as questões objetivas desses espaços.

ⁱⁱ A nomenclatura “Olho de Tanderá” deriva de um desenho animado chamado “Tander Cats” muito popular no Brasil na década de 80. O Olho de Tanderá localizava-se pouco acima do “punho” da espada que quando posicionada próximo aos olhos permitia que o líder fosse capaz de visualizar os inimigos a longas distâncias.