



## ESTRATÉGIAS DE PODER DE TRABALHADORES INDUSTRIAIS

---

### **LUIZ ALEX SILVA SARAIVA**

*Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da  
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Avenida Antonio Carlos, 6.627, Pampulha, Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 31270-901*

*E-mail: saraiva@face.ufmg.br*

### **ALEXANDRE VITORINO DOS SANTOS**

*Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Itabira  
da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (Funcesi).*

*Analista Contábil do Departamento de Contabilidade da Socoimex Siderurgia Ltda.*

*Rua Sabará, 134 A, Jardim das Oliveiras, Itabira – MG – Brasil – CEP 35900-163*

*E-mail: vitorino.alexandre@gmail.com*

## RESUMO

O *mainstream* das discussões sobre o poder, via de regra, aborda atores organizacionais que desfrutam de recursos para exercê-lo, como as condições de posse de meios de produção, de localização, de classe ou de conhecimentos técnicos, seja na organização ou na sociedade. Contudo, mesmo com toda a tecnologia gerencial de dominação e exploração desenvolvida ao longo do século XX, os trabalhadores usam estratégias políticas para resistir e influenciar os possuidores de recursos, tentando, com essas manobras, alcançar seus próprios objetivos. Neste artigo, o objetivo foi analisar as estratégias de poder de atores sociais desprovidos de recursos nas organizações. Pautado por uma pesquisa qualitativa, o estudo se baseou em dezoito entrevistas com trabalhadores de uma siderúrgica selecionados pelos critérios de tempo de casa e acessibilidade. Os dados coletados, tratados mediante a análise do discurso, indicam quatro estratégias de poder utilizadas pelos trabalhadores: 1. experiência barganhada com base no saber oriundo da experiência; 2. diversificação de vínculos afetivos com grupos detentores e não detentores de recursos; 3. obediência submissa para obtenção de reconhecimento, permanência e/ou valorização futura; e 4. popularidade planejada como meio de autoproteção calcada em visibilidade e bom relacionamento. Conclui-se que, embora os elementos formais manifestem o poder real na organização, para o alcance dos seus próprios objetivos, os trabalhadores interpretam as regras do jogo e constroem estratégias dinâmicas no contexto em que se inserem, exercendo, assim, o poder. As principais contribuições, no nível macro de análise, referem-se à problematização das implicações da ideia de propriedade privada, que não esgota a dinâmica política nas organizações. No nível meso, este estudo problematiza a objetividade do conhecimento produzido na área da Administração que, como ciência, antes de ser aplicada, é social e, por isso, precisa dos indivíduos para existir, e não pode ser construída à sua revelia. No nível micro, as contribuições destacam que o caráter social é tão importante quanto o econômico no contexto organizacional. Há racionalidades – no plural – coexistindo e competindo nas organizações, algo que os teóricos organizacionais não podem

negligenciar, sob pena de reduzir a organização a uma ficção vazia, distinta da dinâmica organizacional efetiva.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Estratégias de poder; Estratégia como prática social; Ideologia; Poder real; Poder simbólico.

## **1 INTRODUÇÃO**

O objetivo deste estudo é analisar como atores sociais desprovidos de recursos nas organizações exercem o poder e lidam com a influência dos atores que dispõem de recursos para exercê-lo. Busca-se especificamente destacar as possibilidades de reação dos sujeitos, partindo-se do pressuposto de que, mesmo com a toda tecnologia gerencial de dominação e exploração desenvolvida ao longo do século XX, os trabalhadores usam estratégias políticas para resistir e influenciar os possuidores de recursos, tentando, com essas manobras, alcançar seus próprios objetivos. A proposta deste artigo, assim, é analisar o poder com o foco do curso de ação de baixo para cima (*down-top*), isto é, dos atores que têm limitações de recursos na hierarquia organizacional, influenciando os que possuem maior “estoque” de recursos. Já que o poder está disseminado em todo o corpo social, é preciso desmistificar a noção de dominantes sempre dominantes e dominados eternamente dominados, uma vez que os atores estão sujeitos a uma dinâmica simbólica constante (SARAIVA; CARRIERI, 2010).

Só se pôde construir um estudo dessa natureza assumindo que as organizações não são apenas conjuntos de elementos racionais, objetivos e homogêneos, mas também complexas redes sociais não racionais, subjetivas e heterogêneas, o que faz do poder um fator importante na análise das relações sociais travadas em seu interior. E, também, que nessa concepção, essencialmente plural, há espaço para uma perspectiva política não pautada por aspectos racionalmente alinhados com os interesses formais da organização, sendo fundamental desvendar não apenas o que se dá na aparência, mas, igualmente, o que não se deixa ver nas entrelinhas das relações de poder nas organizações (FARIA, 2003).

Contudo, boa parte da literatura especializada sobre esse tema está vinculada à noção de poder “legítimo”, seja com foco sobre sua estrutura (BAUM, 1989; LAFFONT, 1988), suas regras (AKELLA, 2003) ou sua disciplina (MANKI, 2003) – à sua funcionalidade, enfim. Em outras palavras, o *mainstream* das discussões sobre o poder aborda atores organizacionais que desfrutam de recursos

para exercê-lo, como as condições de posse de meios de produção, de localização, de classe ou de conhecimentos técnicos, seja na organização ou na sociedade. Um problema em relação a essa posição é que ela tende a desconsiderar o poder como uma característica das relações entre sujeitos nas estruturas sociais. Nesse sentido, poucos são os estudos que analisam o poder exercido pelos que têm recursos limitados ou nas organizações, desvendando suas possíveis estratégias para aumentar sua margem de ação ou proteger sua posição para exercê-lo, como faz Ouimet (2002).

É importante analisar o poder e verificar o efeito que ele produz nas diversas relações nas organizações, considerando que ele não está presente somente na mais alta hierarquia, mas em todos os níveis organizacionais. Isso implica reconhecer que a organização hierárquica é uma forma de arranjo funcional que dispõe os indivíduos de maneira a lidar de algum modo com o poder, sendo, do ponto de vista formal, uns “possuidores” – que por dele desfrutarem na forma de cargos, funções, atribuições, recursos etc. traduzem essa “posse” na definição e determinação de atividades diversas – e outros “não possuidores”. A estes, que não dispõem de outros atributos que não a própria capacidade de trabalho, os moldes tradicionais atribuem um papel de “receptores” das definições dos atores que possuem recursos. Porém, isso não significa que os que estão na posição de “baixo” estejam necessariamente propensos a obedecer ao que determinam as orientações organizacionais, o que sugere uma fonte potencial de resistência dos trabalhadores (HARDY; CLEGG, 2001).

O poder, um fenômeno social, não pode ser confundido com um patrimônio que se tem, pois se trata de uma relação assimétrica de forças. De acordo com Srour (2005), nenhum sujeito está desprovido de alguma forma de poder e, por isso, deve-se buscar a compreensão política por meio da observação e análise das suas múltiplas manifestações, atentando para as vozes dos diferentes atores sociais organizacionais (FARIA, 2003). Mesmo os que ocupam posições hierarquicamente inferiores nas organizações não deixam de dispor do potencial de um contrapoder, pois podem usar formas para resistir e produzir efeitos sobre seus superiores e sobre seus companheiros de trabalho (MELO, 1995). Como sustentam Hammer e Stern (1980, p. 78, tradução nossa),

[...] controle não é sempre contingente da propriedade ou do *status* gerencial. Controle limitado sobre temas específicos frequentemente está com trabalhadores sem recursos por meio de gestão participativa e barganha coletiva.

Com este texto, espera-se contribuir para as práticas nas organizações pelo fato de o poder ser um fenômeno presente na dinâmica organizacional, muitas

vezes não valorizado e considerado na análise dos gestores na tomada de decisão. Por não ser um fator inteiramente controlável do ponto de vista estratégico, é importante conhecer sua dinâmica para, no mínimo, monitorar e formular decisões mais adequadas. Além disso, procura-se conhecer um fenômeno que afeta, por exemplo, processos de fusões e aquisições, cada vez mais comuns em um mercado competitivo, mas, ainda assim, um aspecto a que se tem dado pouca atenção quando comparado às questões funcionais das organizações.

O problema que sustentou o estudo foi “como os atores sociais desprovidos de recursos exercem o poder nas organizações?”, abordado mediante uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas individuais e em profundidade. Após esta introdução, discutir-se-ão teoricamente o poder e suas facetas na organização, em particular os usos do poder do ponto de vista organizacional, e o espaço para o exercício político dos trabalhadores. Após essas seções, serão apresentadas considerações metodológicas sobre a construção deste estudo, o que será sucedido pela análise dos dados e pelas considerações finais.

## 2 **RELAÇÕES DE PODER: DA POSSE DE CAPITAL ÀS RELAÇÕES SOCIAIS**

Por inequivocamente estar presente em todo o corpo social, o poder é um tema que pode sugerir uma enganosa intimidade, pois não é incomum se ouvir falar do poder do Estado, das organizações, dos medicamentos, das plantas medicinais, da tecnologia, da mente, entre outras acepções que mitificam e obscurecem suas concepções e fundamentos. O tema é estudado em diversos campos do conhecimento, como Sociologia, Filosofia, Estatística, Direito, Economia e Política, apresentando em cada um deles concepções distintas, baseadas em recortes particulares, que evidenciam sua complexidade.

Entre a multiplicidade de vozes que tratam do poder, de acordo com Hardy e Clegg (2001), duas são as que sobressaem, a funcionalista e a crítica. O grupo de estudiosos funcionalistas enfatiza o exercício do poder que emana da estrutura hierárquica organizacional como meio de alcance dos objetivos das organizações e da coletividade de trabalho. Essa vertente considera que apenas uma parcela de atores detém poder, não todos os grupos. A corrente crítica o analisa fora dos arranjos hierárquicos organizacionais, dando ênfase ao poder chamado de ilegítimo, tradição em que se encaixa este estudo.

Marx e Weber foram os primeiros a analisar o poder no ambiente organizacional, tendo ambos como base a estrutura de dominações mediadas pelo econômico e pelas relações de produção (HARDY; CLEGG, 2001). Marx (1986) considerava que, nas organizações, o poder está vinculado originalmente à posse e ao

controle dos meios de produção. Nessa visão, as condições econômicas regulam o contexto em que alguns indivíduos possuem e outros não possuem capital, condições estas que regulam a forma pela qual o trabalho é vendido, e o capital, levantado; logo se definem as classes detentoras e não detentoras do capital, sendo os não possuidores de capital uma classe em condições desfavoráveis, o que a força a se subordinar à primeira (HARDY; CLEGG, 2001). Os indivíduos não detentores de capital têm à sua disposição criatividade, treinamento, qualificação e a força de trabalho, que são vendidos no mercado. Uma vez contratados por uma organização burocrática, segundo Clegg (1996), eles têm oportunidade de empreender certas ações sociais em meio ao processo de dominação organizacional, além de, evidentemente, poderem se contrapor ao poder institucionalizado à medida que são capazes de se organizar coletivamente para tanto.

Weber (1983), por sua vez, considera o poder a possibilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. De acordo com Faria (2003), para Weber, o poder tem um conceito sociologicamente amorfo, e todo o indivíduo tem qualidades que, com toda a sorte, podem colocá-lo em posições de impor sua vontade em um contexto determinado. Weber (1983) considera o poder um elemento tanto das relações *na produção* quanto das relações *de produção*, emprestando uma visão mais completa à visão de Marx. Para ele, dominação é promover a manutenção da obediência de um grupo. Apesar de a concepção weberiana admitir que o poder seja derivado do controle e da propriedade dos meios de produção, Weber (1983) reconhece que não é possível reduzi-lo a exclusivamente às categorias dicotômicas de propriedade e não propriedade como proposto por Marx. Para Weber (1983), o poder emana tanto do conhecimento dos meios de produção como da sua propriedade. Ao adotar tal postura, indica que todos os membros de uma organização têm alguma criatividade e meios para o exercício político, embora alguns deles possuam margem de atuação limitada (HARDY; CLEGG, 2001).

A interseção entre as perspectivas de Marx e Weber se situa na propriedade de recursos como fator que define a capacidade de exercício do poder, uma perspectiva basicamente econômica. Discutem-se aspectos além dessa perspectiva neste texto, reconhecendo que não só a questão de propriedade de recursos é capaz de explicar as relações políticas, faltando a essa visão incluir o caráter relacional dos indivíduos organizados em sociedade. O caráter relacional da política baseia-se no fato de que, independentemente da posse de recursos, os indivíduos que participam de uma organização exercem algum poder, ainda que haja entre eles assimetria no seu exercício, seja este legítimo ou ilegítimo.

Nas organizações, comumente o poder é associado a um cargo de função diretiva, o que significa que emana diretamente das atribuições delegadas pelo

proprietário do empreendimento ou de seus representantes. No entanto, já que a organização é um construto social, e uma vez que na sociedade coexistem relações de poder, as relações intraorganizacionais, independentemente dos níveis hierárquicos nos quais se encontram os atores, também são políticas. Nessa perspectiva, ele não está localizado permanentemente em pontos específicos da estrutura organizacional, não podendo, tampouco, ser possuído, pois está difundido pela organização, sendo manifestado dinamicamente nas relações pessoais (PAGÈS et al., 1987).

A exploração das margens de ação pelos indivíduos remete ao jogo de poder, isto é, a adoção de comportamentos relacionados à condição que o ator possui. De acordo com Ouimet (2002, p. 50), o ator organizacional recorre a uma

[...] estratégia política quando explora uma oportunidade informal não prevista pela empresa. A exploração de tudo aquilo que não é prescrito formalmente pela empresa permite ao ator jogar para aumentar sua capacidade de influenciar os outros e o curso dos eventos.

Assim, ninguém é totalmente desprovido de alguma parcela de poder, pois mesmo os que ocupam posições hierárquicas inferiores produzem efeitos sobre seus superiores e pares – ainda que não seja a posse de recursos que defina as possibilidades políticas (SROUR, 2005).

O estudo do poder de atores desprovidos de recursos remete à análise das atividades dos indivíduos em meio aos grupos com os quais se relacionam nas organizações. O exercício político não é uma condição individual; trata-se de uma capacidade coletiva, que deve ser adquirida, desenvolvida e mantida, já que os atores sociais estão inseridos nas relações por causa dos vínculos e das atividades que exercem no plano coletivo (FARIA, 2003). Hammer e Stern (1980, p. 82) defendem que a menos que os interesses de propriedade

[...] sejam fortes o suficiente para superar interesses ocupacionais historicamente assentados, empregados em empresas de propriedade dos trabalhadores preferirão uma distribuição de controle acima das decisões que correspondem aos interesses da afiliação de grupo.

O mesmo se dá em empresas de controle capitalista: o que determina a condição para o exercício político é a capacidade de o grupo social determinar e realizar seus interesses nas relações com os sujeitos que o constituem. A efetividade da realização desses interesses depende da realização e efetividade política de outros grupos, já que um grupo não exerce poder ilimitado, e muito menos

para sempre. Isso destaca o caráter relacional e dinâmico do poder, um jogo de forças no qual diversas estratégias podem ser usadas em determinada situação (CERTEAU, 1999).

Para Faria (2004), o poder é uma capacidade e não um atributo; ele não pertence a um indivíduo, tampouco é exercido apenas por este, pois, para o seu exercício, o indivíduo precisa de alguns requisitos, como a autoridade atribuída a um cargo, a influência e a liderança, para evidenciar o seu caráter coletivo. Em outras palavras, é social a chancela política, pois mesmo a posse de recursos não vem desacompanhada de um coletivo que a sustente, o que fica mais claro quando se pensa em liderança diante de um grupo: sem a sustentação dos liderados, não existe líder. Chazel (1995), apesar de associar o poder ao pressuposto de alocação de recursos, considera que o poder individual ou coletivo não depende unicamente da natureza e da quantidade de recursos, mas da capacidade do ator social em empregar seu recurso de forma eficaz, fazendo uso da estratégia adequada para a situação na qual está inserido contra a resistência das vontades adversas. Isso demonstra que não é a propriedade de recursos que define a possibilidade de exercício eficaz do poder, mas a habilidade do ator social em utilizar suas bases para o seu exercício.

Como fenômeno social, portanto, o poder não se encontra em um local definido, é exercido de determinados lugares, justificando as lutas políticas para a ocupação do comando desses lugares (FARIA, 2004). Trata-se, assim, de capacidade potencial que, para ser efetiva, precisa ser exercida, não se reduzindo às relações de dominação, o que torna possível afirmar que os conflitos, legítimos ou não, são parte de sua prática (FARIA, 2003). Todavia, Baum (1989, p. 191, tradução nossa) alerta que não é incomum que gerentes seniores, esperando atrair a lealdade dos trabalhadores, promovam “a imagem de uma organização livre de conflitos, em que todos os interesses são congruentes e a política é desnecessária”, algo praticamente impossível em um contexto social.

### **3 O PODER DAS ORGANIZAÇÕES E A TENTATIVA DE DOMÍNIO DOS TRABALHADORES**

As organizações, como afirma Prestes Motta (1979, p. 11), “tanto produzem bens e conhecimento como também são [...] instâncias de controle a serviço de sistemas sociais maiores”. Nessa perspectiva, é possível entendê-las como instrumentos para o controle social, já que, nas relações no seu interior, existem padrões de comportamentos alinhados à ordem de esferas sociais ampliadas. Com isso, conforme Crubellate (2004), não se pode estudar os processos orga-



nizacionais formais como se fossem política e socialmente neutros. Há ações no sentido de procurar ajustamento e previsibilidade do comportamento dos sujeitos por meio de regras, regulamentos de ritos etc., buscando controlar não só os métodos de trabalho, mas agir sobre as vontades e a subjetividade dos indivíduos. Já não querem mais ser percebidas somente como instrumentos de produção, trabalhando a vida psíquica dos sujeitos, na medida em que lhes propõem uma representação da organização, a qual devem interiorizar se quiserem nela permanecer (ENRIQUEZ, 2000).

Nesse sentido, Akella (2003, p. 47) sustenta que “a gestão faz um uso liberal de metáforas como ‘time’ e ‘família’ para coagir os empregados a aceitar os objetivos de gestão como legítimos”. O autor chama a atenção para o fato de que o discurso atua de forma complementar à dos aspectos formais de poder, de maneira que onde as normas e os regulamentos eventualmente falham no cerceamento aos indivíduos, lá estarão os discursos, atuando mesmo como uma ferramenta de gestão (SARAIVA; PIMENTA; CORRÊA, 2004). Isso significa que o mais supremo exercício do poder seria

[...] moldar as percepções, a cognição e as preferências de indivíduos para que eles aceitem a natureza existente das coisas porque eles não podem ver ou imaginar alternativa ou simplesmente porque a consideram natural e imutável ou como divinamente ordenada e benéfica (AKELLA, 2003, p. 47, tradução nossa),

o que é improvável quando se considera a dinâmica social nas organizações.

De acordo com Bourdieu (2007), o poder simbólico cria a realidade que tende ao estabelecimento de uma ordem, um sentido de mundo social, uma concepção homogênea de tempo, espaço e causa, que possibilita a concordância entre as pessoas. Com o uso do poder simbólico, “as organizações têm sido capazes de estabelecer em seus integrantes padrões e comportamentos desejáveis por meio do exercício simbólico do poder, ou seja, da capacidade de fazer gerar e integralizar significados particulares e desejáveis” (VIEIRA, 2004, p. 73). Os símbolos e valores são formas que legitimam a exploração por meio de palavras, jargões, gravuras e artefatos, enfim, criações que carregam significados particulares reconhecidos pelos integrantes de uma mesma cultura. Daí porque é tão importante nas organizações a socialização de novos trabalhadores, uma forma de neles inculcar a percepção de valores e significados, de forma a manter a coesão do grupo de trabalho (VIEIRA, 2004).

Além da ideologia, na busca pela eficácia disciplinar sobre os trabalhadores, nas organizações se tenta estruturar algumas práticas estratégicas de disciplina. Tais práticas não são exclusivamente controladoras, pois não se reduzem a

proibir e punir os comportamentos indesejáveis, mas têm como objetivo principal fazer que os empregados desejem obedecer. Tais processos são, ao mesmo tempo, explícitos, pelos elementos externos de autoridade como as regras, os regulamentos e o controle hierárquico, e implícitos, como o que seria uma conduta aceitável. Nas organizações são efetuadas manobras para ajustar e prever o comportamento dos trabalhadores buscando, além da sua disciplina, a sujeição e a docilidade. Com efeito, o poder da organização é bastante sofisticado à medida que se tenta colocar o empregado em uma “prisão” de onde é quase impossível escapar. Considerando os mecanismos organizacionais de dominação, seria possível aos trabalhadores, mesmo em um ambiente tão restritivo, empreender comportamentos autônomos, respondendo, em certos momentos, a essa tentativa de domínio?

#### **4 ESTRATÉGIAS, TÁTICAS E PODER: O ESPAÇO PARA AÇÃO DOS INDIVÍDUOS NA ORGANIZAÇÃO**

Como já discutido, na organização o indivíduo está a todo tempo sendo coagido à disciplina e ao consentimento com o sistema. Entretanto, como mostra Goffman (1974), mesmo em situações de controle, o indivíduo mantém um mínimo de liberdade que não deixa de usar para lutar contra o sistema. Melo (1995) explica que as experiências, as práticas do trabalho, o “saber fazer” ou “os macetes” do profissional possibilitam um conhecimento da operacionalidade do trabalho, de problemas, da forma de resolvê-los, de controlá-los, possibilitando um campo de ação que confere ao indivíduo espaço para empreender estratégias. Mesmo que mínimo, o comportamento do trabalhador na empresa tem embutido um espaço de liberdade, já que não se pode prever exatamente seu comportamento, pois ele é menos determinado do que contingente: os empregados, “no sentido radical do termo, isto é, ao mesmo tempo dependente de um contexto, das oportunidades, das restrições e pressões (materiais e humanas) e indeterminado, estão livres” (MELO, 1995, p. 163).

De acordo com Dupuis (1996), os indivíduos não podem ser transformados em seres absolutamente previsíveis e controláveis, pois a capacidade cognitiva é um fator que limita tal transformação mesmo quando eles compartilham certos padrões em sua inserção na sociedade. Ainda que nas organizações sejam criadas funções que objetivam impor padrões simbólicos aos indivíduos, elas não são totalmente bem-sucedidas (SARAIVA; CARRIERI, 2010). Para Chanlat (1996, p. 29), o fato de estarem cercados de arranjos que buscam determinar

seu comportamento não impede que os indivíduos construam “a sua própria realidade social”, algo a que as empresas possuem acesso limitado, por mais sistemáticas que sejam as iniciativas nesse sentido. Em qualquer sistema social, assim, há espaços para autonomia, a essência própria do ser humano. Submetido às próprias aspirações e possibilidades, o sujeito possui certa liberdade, para a qual “estará preparado para pagar pelo que pode atingir no plano social” (SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008, p. 15).

Os trabalhadores, na condição de subordinados a um sistema de regulação dos comportamentos, não podem se livrar do sistema racional e prescritivo da organização, que lhes determina o que fazer a todo instante. Mas não se deve esquecer que, da mesma forma que o sistema influencia os trabalhadores, também pode ser corrompido por pressões/manipulações desses atores em ação coletiva (MELO, 1995). O comportamento do trabalhador é sempre contingente, sendo o atendimento da prescrição do sistema uma opção em função dos possíveis benefícios auferidos com a obediência.

Pelo conceito de estratégia de Certeau (1999), entende-se que “lugar de poder” é a posição social do sujeito, como a de trabalhador de uma organização, a de gerente etc., a ocupação de papéis sociais reconhecidos. A partir desse lugar, o indivíduo pode postular outros lugares e daí definir seu campo de visão, onde se distribuem as forças, e em que ele mantém relações de exterioridades distintas de alvos ou ameaças. As estratégias, segundo Certeau (1999), escondem sob cálculos objetivos a sua relação com o poder que as sustenta, guardado pelo lugar próprio ou pela instituição. A partir do lugar de poder próprio, o sujeito pode capitalizar vantagens conquistadas, fazer uma leitura do ambiente e daí prever situações pela leitura de um espaço. As táticas, por sua vez, referem-se à arte do fraco, ações calculadas determinadas pela ausência de um poder próprio, sendo usadas quando o ambiente não oferece condições de autonomia, isto é, quando o jogo acontece em um terreno imposto, onde o uso da vigilância para com as falhas do sistema de domínio possibilita criar surpresas. Usar táticas possibilita subverter astuciosamente situações adversas que afetam o cotidiano do sujeito em sociedade (CERTEAU, 1999).

As questões de estratégia e tática podem ser ligadas ao poder pelo seguinte conceito:

[...] a capacidade que tem uma classe social (ou um fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada (FARIA, 2003, p. 108).

Os conceitos se articulam quando tratam de capacidade de definir objetivos específicos. O poder é o meio pelo qual se realizam os conceitos de estratégia e tática, aspectos relacionados, já que tratam da realização de objetivos específicos em um ambiente social favorável ao seu uso determinado. Sobre estratégias de trabalhadores, Melo (1995) sustenta que os objetivos dos indivíduos raramente são claros e coerentes, mas múltiplos e mais ou menos ambíguos, e mais ou menos explícitos, chegando até a apresentar características contraditórias e mutáveis no curso dos eventos. O que definiria tais mudanças é a leitura dos envolvidos sobre a necessidade de ajustes, seja no sentido de alinhar táticas individuais a estratégias organizacionais, seja quanto a burlar esquemas considerados inadequados pelos indivíduos, o que ocorre frequentemente de forma silenciosa, mas nem por isso menos antagônica. Baum (1989, p. 193, tradução nossa) já apontava, no final da década de 1980, que

[...] muitos trabalhadores reclamam que as “políticas” organizacionais são algo alienígena e antagônico aos seus próprios esforços no trabalho [...]. Eles se encontram em relações em que outros os tratam de forma calculada, e eles não podem se abrir e dizer o que pensam e sentem.

O comportamento dos indivíduos é sempre uma condição de atividade. Até mesmo a passividade é o resultado de uma escolha. Os comportamentos têm significados, pois mesmo que a um olhar alheio pareçam não racionais, sem intenções ou objetivos, eles podem significar algo para o indivíduo. O comportamento pode ser ofensivo, quando o sujeito busca ampliar sua margem de liberdade, como também defensivo, quando tenta salvaguardar sua condição (MELO, 1995). Nessa inescapável condição humana de escolha, as estratégias de poder dos trabalhadores não podem ser analisadas fora do local de onde tiram sua racionalidade, pois o alicerce do poder dos trabalhadores está justamente no sistema em que, de acordo com Melo (1995), o legislador organizacional creditou ou quis organizar relações simplesmente técnicas.

#### 4.1 METODOLOGIA

A abordagem adotada nesta pesquisa foi qualitativa, uma vez que se tornou mais adequada ao estudo das relações de poder na organização ao permitir a “compreensão das estruturas e instituições como resultados da ação humana objetivada” (MINAYO, 1994, p. 24). Foi realizado um estudo descritivo baseado em histórias de vida de um grupo de atores sociais desprovidos de recursos para o exercício do poder, encontrado em uma organização industrial do ramo de siderurgia, selecionada pelo critério de acessibilidade.

Na pesquisa de campo, os sujeitos de pesquisa constituíram, no total, dezoto trabalhadores, que atenderam aos seguintes critérios: 1. tempo de casa, considerando que possibilita o conhecimento das relações com as pessoas e dos processos de trabalho. Foi definido que esse tempo seria de um ano e meio de trabalho na empresa, suficiente considerando que se trata de uma organização com apenas três anos de funcionamento; e 2. acessibilidade dos pesquisadores. Como a empresa em estudo não disponibilizou um tempo específico para que trabalhadores noturnos participassem da entrevista, foram abordados apenas os empregados de dois turnos de trabalho compreendidos entre as 6 e as 18 horas. Assim, os sujeitos da pesquisa foram trabalhadores industriais da área operacional: motoristas, operadores de máquinas e equipamentos, operários de manutenção, auxiliares de serviços gerais.

Realizaram-se entrevistas individuais em profundidade, baseadas em um roteiro semiestruturado com quatro blocos temáticos: 1. trajetória pessoal e profissional; 2. práticas de gestão; 3. políticas de recursos humanos; e 4. relações de trabalho. Todas as entrevistas, feitas nas dependências da empresa, foram gravadas e transcritas na íntegra, sendo examinadas por meio da análise francesa do discurso, uma técnica que busca compreender o modo de funcionamento, os princípios de organização e as formas de produção social do sentido (MINAYO, 1994). Esse método trabalha com a articulação da língua com a ideologia, explicando o modo como se produzem os sentidos do que é enunciado por sujeitos. Foram especificamente analisadas as seguintes estratégias discursivas: 1. a análise lexical; 2. as condições sociais de produção dos discursos; e 3. os discursos presentes no texto.

As principais limitações da pesquisa se deveram, em primeiro lugar, à falta de liberdade para selecionar os entrevistados, já que a empresa determinou o grupo que estaria à disposição para as entrevistas. O segundo fator limitador foram as respostas excessivamente lacônicas de alguns dos entrevistados, que levaram ao descarte de seis entrevistas pela falta de objetos adequados a analisar. Tais limitações, todavia, não impediram a análise das entrevistas, apresentada a seguir.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão explorados os dados obtidos nas entrevistas. Foram identificadas quatro estratégias de poder principais utilizadas pelos atores sociais desprovidos de recursos: estratégia da experiência barganhada, da diversificação de vínculos sociais, da obediência submissa e da popularidade planejada. Com enfoques diferenciados, constituem formas de os agentes sociais se posicionarem no jogo político da organização, como será discutido a seguir.

#### 4.2.1 Estratégia da experiência barganhada

Nas empresas se busca, mediante processos administrativos, formalizar as rotinas de trabalho como forma de garantir o controle pela prescrição das tarefas a serem realizadas. Porém, nem tudo o que é prescrito realmente acontece. Conforme Melo (1995), as estratégias dos trabalhadores provêm de onde se acreditou definir questões simplesmente técnicas. O conhecimento das operações de trabalho não é de propriedade dos que as prescrevem, mas daqueles que as executam. Essa forma de saber é algo não oficial e detido por poucos:

(01) Eu já sou velho de casa e conheço isso aqui [empresa e seus equipamentos] como a palma da minha mão, claro que não é tudo, não [...] mas quando a gente fica num lugar muito tempo, a gente acaba fazendo as coisas de olho fechado [...] o pessoal mais novo vem atrás dos mais velhos pra aprender, porque esse pessoal já passou de tudo e sabe muito [...] eu penso que estudar é muito importante, mas [só] se o cara tem experiência de fazer o negócio funcionar, né? [...] Aquele cara que sabe, só de tá [sic] dando um barulho diferente [nas máquinas], resolver, é mais valorizado (Entrevistado A-5).

O discurso (01) sugere que o saber adquirido na realização do trabalho, tanto em termos de conhecimento técnico quanto no que se refere aos chamados “macetes” do ofício, configura formas de poder de trabalhadores de chão de fábrica. O tempo de serviços prestados à empresa, no caso desse entrevistado, é fator que o torna referência para os demais, principalmente para os mais novos (“o pessoal mais novo vem atrás dos mais velhos pra aprender”). O saber fazer do trabalhador, a assimilação e o domínio das técnicas de trabalho, e a consequente habilidade adquirida com os anos de experiência lhe conferem um tipo específico de qualificação que, mesmo desacompanhada de diplomas, outorga-lhe *status*. O saber fazer, nessa concepção, configura-se como fonte de poder de trabalhadores que possuem experiência e conhecimento adquiridos nas práticas do trabalho.

(02) Eu posso falar que eu tento ajudar bastante o pessoal novo que tá [sic] entrando aqui [na empresa], claro que tem coisa que a gente ensina pra quem a gente vê que é interessado. Na usina tem muita manha, sabe? E se o cara não conhecer elas [sic] acaba que ele fica rodando igual barata tonta e não resolve nada. Mas, se ele [trabalhador novo] mostrar que merece, a gente acaba ensinando, né? (Entrevistado A-5).

De acordo com o depoimento (02), o conhecimento prático das “manhas” é repassado de um trabalhador para o outro desde que este tenha conquistado a confiança daquele. Compreende-se que, nas relações entre trabalhadores, principalmente entre profissionais novatos e mais experientes, há uma relação de aprendiz e mestre, em que os primeiros têm de merecer o acesso às informações dos segundos. Tais informações, pela seleção lexical “manha”, configuram conhecimentos específicos fora da concepção e do alcance formal da empresa. Há uma relação de barganha entre os trabalhadores, pois, quando no depoimento (02) se diz que os novatos devem demonstrar merecimento do conhecimento, percebe-se que implicitamente há um pressuposto de trocas entre eles.

Esse depoimento sugere que existem vinculações políticas entre empregados que trabalham em um mesmo nível hierárquico, pois o enunciador explicita uma relação de barganha, em que o jovem trabalhador fica submetido à avaliação de merecimento pelos mais experientes. Os fatores como coleguismo, amizades, o “ir com a cara ou o jeito” podem influenciar na decisão de transferência dessas informações e, conseqüentemente, na permanência ou não dos trabalhadores novatos na empresa. O depoimento também sugere a existência de uma relação ritual, uma vez que, além de passar pelos processos de seleção formal da empresa, como testes psicológicos e de destreza, o trabalhador novato é submetido aos processos de socialização pelos mais antigos, conforme a seleção lexical “pra quem a gente vê que é interessado”.

Os conhecimentos de “macetes” e “manhas” tornam-se capital simbólico nas mãos dos trabalhadores (BOURDIEU, 2007), pois estes acabam sendo reconhecidos pelos superiores hierárquicos como mais eficientes. Possivelmente tais empregados são os mais visados para ascensão na carreira ou defesa do *status* conquistado, pois, como possuem um conhecimento apurado – o “saber fazer” –, acabam ficando em evidência tanto para os colegas quanto para os gerentes. A acumulação de conhecimentos do processo de trabalho passa a configurar uma estratégia de barganha para o trabalhador que tem intenção de exercer cargos superiores, ou de simplesmente manter o *status* conquistado com o passar do tempo.

(03) Quem sabe trabalhar, e trabalha bem, acaba uma hora ou outra melhorando de posição, e não é só dentro da empresa que tá [sic] trabalhando, até fora, porque hoje tudo é indicação, e se você trabalha direito, e sabe fazer, você não fica sem trabalhar (Entrevistado A-10).

No fragmento discursivo (03), pela seleção lexical “Quem sabe trabalhar, e trabalha bem, acaba uma hora ou outra melhorando de posição”, observa-se que,

para esse trabalhador, a ascensão na carreira se relaciona ao “saber fazer”, ao “trabalhar direito”, ao reconhecimento do trabalho executado por outras pessoas, cujo implícito subentendido é de superiores. Esse fragmento discursivo explicita um jogo político para a indicação de trabalhadores para cargos superiores quando o empregado diz que “hoje tudo é indicação”. Compreende-se pelo fragmento discursivo que esse trabalhador reconhece a importância não apenas de saber executar seu trabalho de forma adequada, mas também de ser reconhecido por isso. Implicitamente, subentende-se que a atenção de alguém influente para com o desempenho pode se converter, caso seja necessário, em melhoria de posição na empresa e de futuro profissional.

Outra questão que o texto (03) revela é como a dimensão simbólica é importante na concepção desse trabalhador, pois se percebe uma preocupação não somente com a imagem dentro da empresa, mas também fora dela. Tais características vão ao encontro dos argumentos de Melo (1995) e Certeau (1999) ao afirmarem que os trabalhadores de uma organização podem a qualquer tempo buscar coalizões com colegas ou superiores para promover defesa do *status* ou almejar vantagens futuras. O potencial de leitura do ambiente e a possibilidade da objetivação de ações estão relacionados à capacidade dos indivíduos de criar e modificar sua realidade conforme o contexto em que se inserem.

Compreende-se que em uma empresa o formalismo pode sofrer rupturas, principalmente em casos em que, por uma questão de complexidade técnica e de incerteza, ocorre liberdade para apreensão de conhecimentos específicos, isto é, as “manhas” e os “macetes”. Segundo Ouimet (2002), a margem de liberdade de um ator organizacional permite que ele empreenda estratégias com objetivos variados, o que lhe confere a possibilidade de exercer o poder. Assim, uma organização não pode ser analisada de forma unidimensional, com foco apenas no que é formal, uma vez que os aspectos não formais fazem parte do contexto – tanto as ações dos sujeitos quanto os conhecimentos adquiridos por estes no dia a dia do trabalho. O conhecimento de “manhas” e “macetes” e a operacionalização desses conhecimentos podem ser configurados como uma base para estratégias de poder, assim como os vínculos afetivos.

#### 4.2.2 Estratégia de diversificação de vínculos afetivos

Apesar de nas organizações se buscar a coesão de todos os sujeitos no ambiente de trabalho, formam-se grupos nas relações sociais, compostos por afinidades entre categorias profissionais, membros de uma mesma área, colegas de trabalho, ou pessoas que, de certa forma, criam um vínculo pela proximidade no cotidiano profissional (HAMMER; STERN, 1980). Tais identificações nesses agrupamentos podem levar a práticas de resistência à entrada de novos integrantes, como no caso



de empresas em que há grupos diferentes para membros da área operacional e áreas diretivas, onde ocorre a existência do “nós” e “eles”. Em tal contexto, pertencer a um grupo implica reduzir o nível de relação com outros grupos, o que faz da diversificação de vínculos afetivos um meio de assegurar sobrevivência futura.

(04) Eu procuro me dar bem com todo o pessoal, porque, se você ficar ali só em um grupinho fechado, acaba que fica parecendo que você não gosta das outras pessoas. [...] eu gosto de ter amizade com meu chefe do mesmo jeito que com os caras que trabalham comigo, eu só tomo cuidado pro pessoal não me chamar de puxa-saco, sabe? Tem gente que confunde as coisas. Hoje a gente tem que tentar ter contato, porque, quando a gente precisa, a gente sabe aonde ir! (Entrevistado A-4).

O enunciador se mostra preocupado em manter um “bom” relacionamento tanto com a chefia quanto com seus companheiros de trabalho, simultaneamente. Pela seleção lexical “eu só tomo cuidado”, implicitamente subentende-se que esse trabalhador sabe do custo simbólico da postura pela possibilidade de ser mal interpretado pelos colegas de trabalho e perder a confiança do grupo. Percebem-se também expectativas de obter benefícios futuros ao se relacionar adequadamente com pessoas influentes na empresa. Esse comportamento sugere que o trabalhador está em um ambiente onde tem a possibilidade de realizar coligações com colegas, mobilizar a solidariedade de sujeitos do grupo e de outros grupos, cabendo saber aproveitar todos esses fatores a seu favor na empresa, o que confirma os argumentos de Melo (1995).

(05) Tem gente que fala que não é bom a gente ser amigo do pessoal no ambiente de trabalho não, mas eu acho que quem não tem amigo não tem nada. Em serviço, a gente tem que tentar ser amigo de todo mundo, superiores e colegas sim, tem que tentar fazer o pessoal gostar da gente, mas não é puxar saco, não, mas é aquele negócio, né? Eu penso assim a gente não tem que ficar batendo de frente com ninguém não, sabe? Porque senão todo mundo vê a gente como encrenqueiro (Entrevistado A-9).

O fragmento discursivo (05) sugere que, em um ambiente onde há grupos distintos, aqueles que não têm acesso ao poder formal na organização buscam, dependendo de seus objetivos, apoiar-se em pessoas que poderão ajudá-los em momentos futuros. A seleção lexical “quem não tem amigo não tem nada” associa a amizade a um tipo de posse, o que é explicitado pelo verbo “ter”. Há uma intenção deliberada na formação de redes de relacionamentos, o que é denotado

por uma seleção lexical inicialmente mais branda e afetiva (“a gente tem que tentar ser amigo de todo mundo”), e explicada por outra mais instrumental (“tem que tentar fazer o pessoal gostar da gente”). O enunciador sugere que “fazer-se querido” é interessante, o que pode ser conseguido evitando conflitos explícitos, conforme a seleção lexical “a gente não tem que ficar batendo de frente com ninguém”, sugerindo uma preocupação com as aparências e com a harmonia entre grupos antagônicos.

(06) Hoje o que funciona mesmo é ter um peixe, e, né, só na empresa não, fora também, porque se você precisar sair amanhã, de repente é uma pessoa que vai te salvar (Entrevistado A-8).

O texto (06) mostra outro trabalhador afirmando que estar perto de pessoas que têm acesso ao poder formal (“peixe”) pode dar a possibilidade de benefícios presentes e futuros. Note-se que a seleção lexical é explicitamente instrumental: “o que funciona mesmo é ter um peixe [...] uma pessoa que vai te salvar”. Embora o enunciador articule a proteção no caso de demissão, explicitado na seleção lexical “se você precisar sair amanhã”, o fragmento discursivo caracteriza uma estratégia de acesso ao poder, já que as ações dos sujeitos passam a ser calculadas objetivando que relações sociais presentes possam gerar resultados positivos.

(07) Contato é tudo hoje em empresa, às vezes você tá [sic] ali e não fica sabendo das vagas que tão [sic] surgindo, até fora da empresa mesmo, tem que ter contato, amizade com gente que sabe das coisas, né? É isso mesmo, quem fica informado você já sabe, né? (Entrevistado A-11).

O discurso (07) revela a concepção desse trabalhador sobre redes de contato, uma perspectiva que flexibiliza as relações com outros trabalhadores e também com seus superiores. Dependendo do tipo de contatos (“com gente que sabe das coisas”), já que “contato é tudo hoje em empresa”, o trabalhador pode ter acesso a informações privilegiadas que podem ser usadas para atender aos seus próprios objetivos, como a mudança de cargo. É inequívoco o perfil dos sujeitos a quem se deve associar para conseguir tais informações, o que fica explícito pela seleção lexical “quem fica informado você já sabe, né?”, uma sentença que apresenta um implícito pressuposto de que a informação é um tipo de “posse” de alguns indivíduos na organização. O texto ainda sugere que o trabalhador que amplia sua rede de contatos expande suas possibilidades de influência tanto para com seus superiores como também para com os seus colegas. A afetividade é

instrumentalizada (aspecto informal nas organizações) no ambiente organizacional, em meio a correlações de forças, interesses e poder, tornando-se um meio de quebra da rigidez do arranjo formal, que permite a consecução dos objetivos dos atores sociais, o que pode ocorrer de outras formas, como por meio da obediência irrestrita.

### 4.2.3 Estratégia da obediência submissa

A disciplina e a obediência no contexto das relações de trabalho são aspectos valorizados por toda organização, principalmente pelos níveis superiores da hierarquia. O acatamento sem questionamento às ordens dos superiores também se configura como estratégia de poder de trabalhadores de níveis inferiores. Os fragmentos discursivos (08) e (09) explicitam que os empregados instrumentalizam a obediência sem queixas às determinações dos seus superiores com a intenção de, além de manterem o emprego e os ganhos financeiros, obterem reconhecimento que lhes permita sobressair em situações de dificuldades ou oportunidades futuras.

(08) A gente tem que respeitar [o superior], porque esse negócio de ficar reclamando do que é pedido pra fazer é ruim pra gente. E outra coisa quando a gente respeita a pessoa, ela acaba gostando da gente. A gente tem que fazer o chefe gostar da gente, porque no final das contas, se a gente precisar, ele vai acabar lembrando que a gente é bom de serviço (Entrevistado A-4).

No fragmento de discurso (08), é explícita a submissão do trabalhador às determinações hierárquicas superiores por meio da seleção lexical “tem que respeitar”. Implicitamente o respeito a que esse enunciador alude implica silêncio e consentimento com as ações dos superiores, “porque esse negócio de ficar reclamando do que é pedido pra fazer é ruim pra gente”. Reivindicar, portanto, é um desrespeito, porque significa romper a esperada esfera de obediência dos trabalhadores. O silêncio diante das determinações do superior não se dá somente pelo apego à cadeia de comando, também há o objetivo de “conquistá-lo” afetivamente, o que é explicitado pela seleção lexical “quando a gente respeita a pessoa, ela acaba gostando da gente”.

É clara a intenção de serem lembrados como sujeitos que não questionam as determinações (“ele vai acabar lembrando que a gente é bom de serviço”), sendo, portanto, mercedores da confiança. Busca-se ajustar o comportamento a esse contexto de disciplina e de valorização de obediência, mediante a conversão de pressões nas relações de trabalho e no silenciamento e obediência a tais pressões

em uma promessa de futuro promissor. A estratégia da obediência estrita das determinações dá ao trabalhador a possibilidade de tirar partido “do outro lado”, isto é, dos superiores, criando vínculos que conferem a possibilidade de ascensão ou proteção de posição na organização.

(09) Eu acredito que a gente deve respeitar, sim, o chefe da gente, porque, se não respeitar, a coisa pode ficar complicada, a gente acaba sendo chamado de malandro, de nó cego, e tudo mais [...] e outra coisa se você for aquele cara que só fica batendo de frente, fica complicado, é melhor ser tranquilo com o cara, que acaba que ele vai ficar tranquilo com você, eu penso assim, né? Tem muitos caras aí que devem pensar diferente, quanto menos problemas a gente tiver com o cara [chefe], melhor pra gente, e outra, e se depois você precisar dele para uma coisa ou outra? É complicado (Entrevistado A-7).

Não é claro no texto (09) o que significa respeito ao chefe, embora as consequências de não respeitá-lo sejam explícitas, conforme a seleção lexical “se não respeitar, a coisa pode ficar complicada, a gente acaba sendo chamado de malandro, de nó cego”. Os superiores hierárquicos aparentemente julgariam de forma negativa os trabalhadores “desrespeitosos”. Mais uma vez, aparece explicitamente a instrumentalidade da obediência: “é melhor ser tranquilo com o cara, que acaba que ele vai ficar tranquilo com você [...] quanto menos problemas a gente tiver com o cara [chefe], melhor pra gente, e outra, e se depois você precisar dele para uma coisa ou outra?”. O implícito subentendido da expressão “ser tranquilo” significa ceder para evitar problemas. Não o ser, assim, implica dificuldades, não apenas para o cotidiano (implícito subentendido), mas no caso de necessidade de apoio (conforme o verbo precisar, explicitamente utilizado na sentença). A obediência submissa, dessa forma, implica simultaneamente redução de problemas com os superiores hierárquicos, a possibilidade de afeto por parte destes aos trabalhadores “respeitadores” e a promessa de recompensa pelo comportamento ajustado aos desígnios da organização, o que inclui ser popular.

#### 4.2.4 Estratégia da popularidade planejada

A estratégia da popularidade planejada se baseia no fato de que alguns trabalhadores, ao realizarem a leitura do ambiente no qual estão inseridos, buscam deliberadamente ser populares, conhecidos e apreciados por todos da empresa:

(10) Eu vou te falar um negócio, rapaz, todo mundo aqui da empresa sabe quem é tico-tico [nome fictício], eu vou pra cá, um vai e me chama: “Ô, tico-tico!”; eu vou pra lá, aí tem um que me chama: “Ô, tico-tico!”, praticamente todo mundo me conhece aqui! [...] no começo, quando eles me chamavam pelo apelido eu não gostava, sabe? Mas depois com todo mundo falando, me chamando por apelido, não teve jeito, eu parei de reclamar, mas depois eu vi que até meu chefe acostumou e começou a me chamar por apelido, aí não teve jeito, né? Ficou de vez [...], hoje eu nem ligo, sabe, eu sei que tem muito colega aí que queria ser conhecido assim igual eu [sic], eu sou um cara divertido, não gosto de ficar com a cara fechada, esse negócio tá [sic] por fora, e outra coisa, hoje em dia o empregado tem que ser assim, não dá mais pra ficar quietinho no lugar, não, é igual aquele ditado, né?, que falem mal, mas que falem de mim, me esquecer, como se diz, eles não vão, né? (Entrevistado A-7).

No fragmento discursivo (10), o enunciador explicita o fato de ser conhecido no ambiente de trabalho como uma estratégia de poder dos trabalhadores: “hoje em dia o empregado tem que ser assim, não dá mais pra ficar quietinho no lugar, não”. Na seleção lexical “que falem mal, mas que falem de mim”, mostra a sua luta pela diferenciação e, de certa forma, sua vaidade pelo alcance de uma posição diferenciada dos demais colegas no ambiente de trabalho, via ser conhecido por todos, colegas e superiores, conforme a seleção lexical “me esquecer, como se diz, eles não vão, né?”.

O enunciador tem um apelido que o diferencia dos demais trabalhadores, ficando, assim, em evidência na organização. Por ser conhecido por todos na empresa (“praticamente todo mundo me conhece aqui”), percebe que isso o valoriza, pondo-o em evidência e, até certo ponto, o protegendo, e isso constitui uma espécie de capital simbólico, pois lhe deu a oportunidade de acesso a pessoas até mesmo de fora de sua área de trabalho. Tal aspecto está de acordo com a noção de poder simbólico de Bourdieu (2007), um instrumento dos agentes sociais no campo social, uma forma de atingir os objetivos. Outra questão que pode ser analisada pelo texto (10) é que o trabalhador tem ciência de que os colegas de trabalho gostariam de ser populares como ele na empresa (“eu sei que tem muito colega aí que queria ser conhecido assim igual eu”), e que, por isso, a inveja implicitamente pressuposta a partir dessa assertiva sugere que se trata de algo efetivo em termos de estratégia de poder.

Pelo relato (10) compreende-se que existem benefícios nessa organização ao se desfrutar de uma popularidade alta, e que trabalhadores como o enunciador do discurso (11) têm o objetivo de deles gozar:

(11) Eu posso te dizer que quem não é visto, fica quietão no canto, passa até por bobo, né?, até os chefes mesmo pensam isso de cara, que não conversa, nem nada. Eu acho que é bom demais a gente ser lembrado pelas outras pessoas, e outra coisa é que hoje quem tem contato, tem tudo. É bom ter um chegado pra contar na hora que a coisa aperta, você sabe como é, eu sei que você sabe (Entrevistado A-3).

O quanto é planejada a popularidade fica explícito na seleção lexical “quem não é visto, fica quietão no canto, passa até por bobo, né?, até os chefes mesmo pensam isso de cara”. Manter-se reservado, nesse sentido, faz com que os trabalhadores simbolicamente fiquem diminuídos em relação aos colegas que se fazem “visíveis” no contexto da empresa. O depoimento sugere que os colegas consideram a reserva um comportamento “bobo”, o que é compartilhado pelos superiores hierárquicos. Pelo fragmento discursivo (11), percebe-se a importância dada à rede de relacionamentos internos na organização. Um implícito subentendido da seleção lexical “eu acho que é bom demais a gente ser lembrado pelas outras pessoas” é que se trata de uma espécie de reconhecimento pessoal a lembrança por parte de outros indivíduos.

Reiterando o que foi explicitado no fragmento discursivo (07), “hoje quem tem contato, tem tudo. É bom ter um chegado pra contar na hora que a coisa aperta”. Assim, na ausência de poder real (FARIA, 2007), o trabalhador busca se aproximar, pela popularidade, de atores que possam lhes conceder uma relação vantajosa em momentos de necessidade. Isto é, proteger sua posição, e até mesmo almejar benefícios a partir da exploração de laços sociais. O trabalhador se aproxima de algo que, como empregado, não exerce – o poder real – associado à cadeia de comando da organização:

(12) Costa quente [sic]! Aqui tem muita gente que eu sei que é assim com os poderosos, com estes caras a gente tem que ficar esperto, não dá pra dar bobeira, não, aqui a gente brinca que eles são os “chefitos” porque o chefe dele passa tudo pra ele fazer, até parece que eles têm poder de mandar nos outros, pr’ocê [sic] ver como é, né? (Entrevistado A-10).

Percebe-se pelo discurso (12) que o enunciador se refere a colegas próximos dos que exercem o poder real (conforme os léxicos “poderosos” e “chefe”), que buscam aproximar-se dos superiores hierárquicos em um movimento planejado de empoderamento simbólico. A dinâmica seria a seguinte: à medida que vão confiando nesses trabalhadores, os superiores hierárquicos lhes delegam atribuições, o que aumenta seu poder simbólico. Nesse ponto, para colegas desse

empregado o seu poder simbólico tem praticamente o mesmo efeito do poder real, pois mesmo que saibam que ele não possui a autoridade hierárquica para exercê-lo (conforme a seleção lexical “até parece que eles têm poder de mandar nos outros”), reconhecem-no como “empoderado” por estar próximo de uma fonte de poder real.

Esses indivíduos passam a ser reconhecidos pelos colegas como “chefitos” na empresa pelas alianças estratégicas que foram capazes de construir com os detentores do poder real e, por isso, são pessoas com quem se deve ter cautela, pois “com estes caras a gente tem que ficar esperto, não dá pra dar bobeira, não”. Tal assertiva deixa implicitamente subentendido que a proximidade dos detentores do poder real aproxima simbolicamente esses trabalhadores do uso dos mecanismos de coerção à disposição dos possuidores de recursos nas organizações. Verificam-se, dessa forma, diversas estratégias de poder de atores sociais desprovidos de recursos. Conforme Ouimet (2002), quando em uma condição de liberdade, como é a possibilidade de relacionamento estreito com superiores, o trabalhador vê a possibilidade de, por meio disso, obter vantagens e respeito perante colegas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar como atores sociais desprovidos de recursos exercem poder nas organizações. Os principais resultados da pesquisa apontaram o uso de quatro estratégias principais de poder usadas pelos entrevistados: a experiência adquirida e sua negociação, a diversificação de vínculos afetivos, a obediência submissa e a popularidade planejada.

A primeira das estratégias de poder baseia-se no conhecimento adquirido no cotidiano de trabalho e na barganha desse *know-how*. Embora a organização procure prescrever padrões para a execução de atividades, a prescrição não contempla todas as informações para a execução, o que dá margem para que alguns trabalhadores mais experientes, os “conhecedores”, usem certo *know-how* além do prescrito, um diferencial em relação a outros, o que constitui capital simbólico, considerando que toda forma de saber é, também, de poder. E tais “conhecedores” barganham o conhecimento com trabalhadores mais jovens conforme seu “merecimento” e com o estabelecimento de uma relação de confiança e respeito entre eles. O conhecimento adquirido, assim, é um meio de defender ou almejar uma posição na empresa.

A diversificação de vínculos afetivos é a segunda estratégia de poder identificada. Baseia-se na ideia de que é preciso estabelecer relações afetivas com vários grupos distintos, para criar uma espécie de “teia” de relacionamentos sociais

ao redor do trabalhador. Uma vez que os membros de grupos estreitam vínculos sociais entre si, essa é uma estratégia arriscada sob a perspectiva de que, se o “diversificador” se aproximar demais do “outro lado”, pode vir a se tornar um *outsider*. Contudo, a aproximação dos detentores de recursos não deixa de ser interessante sob a ótica do “empréstimo” de legitimidade, embora seja uma estratégia de poder de risco calculado.

A terceira estratégia de poder identificada nas entrevistas é a da obediência submissa. Ela se baseia em uma perspectiva de disciplina, por meio da qual os “obedientes” esperam reconhecimento, e, com isso, manutenção da posição atual, e, eventualmente, progressão funcional. As condições desfavoráveis do mercado de trabalho foram invocadas pelos entrevistados e são parcialmente relevantes para compreender essa estratégia, que também se baseia no desenvolvimento de laços afetivos com os detentores de poder. Uma vez que eles possuam lembranças favoráveis do caráter disciplinado e silencioso do “obediente”, isso pode levar a que interfiram em prol da sua permanência ou ascensão organizacional.

A popularidade planejada é a quarta estratégia identificada. Os “populares” enfatizam sua visibilidade e bom relacionamento com todos como meio de, assim, serem frequentemente lembrados e, portanto, protegidos em um contexto desfavorável qualquer. Seja por meio de constante exposição ou por serem próximos dos detentores do poder real, os “populares”, em alguns casos, simbolicamente se valem do poder formal, ainda que não o exerçam de fato. Mas a proximidade “da fonte” lhes reserva mais segurança do que os demais em um quadro de instabilidade.

As organizações são sistemas voltados a uma lógica capitalista de produção que busca prescrição e controle como formas de alcance dos objetivos de expansão dos lucros. A visão política no capitalismo está voltada para um sistema de domínio representado pela estruturação racional das organizações que busca construir o terreno de ação dos agentes organizacionais. Tudo o que pode desestabilizar o sistema não é bem-visto, pois representa uma ameaça à lógica dominante. Nesse sentido, falar sobre temas como política e poder sem reconhecê-los como fenômenos inerentes à dinâmica social faz parte da luta pela preservação e estabilização das relações, uma forma de evitar que pensamentos de ordem “subversiva” desestabilizem a ordem estabelecida no sistema. Entretanto, mesmo que os gestores eventualmente insistam em não reconhecer os comportamentos políticos dos agentes sociais, eles podem ser objetivamente observados nas práticas sociais.

O poder nas organizações não está centrado apenas nas definições formais; essas são apenas partes de um sistema maior, a sociedade, em que o poder circula, passando por todos os agentes sem possibilidade de detenção. Nas organizações, assim, independentemente da posição ocupada ou dos recursos que pos-



sui, o agente tem condições de interpretar as regras do jogo e partir para a ação mediante estratégias que lhe permitam mover-se de forma favorável no campo em que se insere, exercendo, assim, o poder.

As principais contribuições teóricas deste trabalho são diretamente relacionadas entre si. No nível macro, a primeira delas é problematizar as implicações da ideia de propriedade privada, algo particularmente caro ao capitalismo. Elemento central do livre mercado, origina boa parte da lógica econômica atualmente observada e, não por acaso, designa o poder como algo que se possui. Isso implica o poder emanar diretamente dos meios de produção, que pertencem ao capitalista; por isso, nada mais natural do que observar sua materialização nos recursos da organização. Ao constituir menos um substantivo que se possui do que um verbo que se exerce (BAKKEN; HERNES, 2006), o poder adquire uma substância bem mais complexa do que no enfoque tradicional, convidando a uma agenda de pesquisas que contemple, para além da esfera formal, a política como fluxo e não como estrutura (WEICK, 1973), algo que *está na organização* – pelo fato de os indivíduos a originarem –, *mas que a ela não pertence*. Nesse sentido, é um alerta à prosopopeia que tem permitido a teorização da organização como uma entidade viva, o que não passa de um equívoco porque são os indivíduos que lhe conferem algum tipo de dinâmica e, portanto, somente eles exercem algum poder que merece ser observado, mesmo quando o formal está em foco.

No nível meso, este estudo problematiza a objetividade do conhecimento produzido na área de administração. De forma recorrente, a partir dos cânones acadêmicos, a administração procura se aproximar da definição do que é a organização, a partir de um conhecimento que não teria outra finalidade senão contribuir para o benefício da sociedade. Todavia, desde o seu início, a administração é um conhecimento ideologicamente engajado, voltado ao aprimoramento de qualquer tipo de manifestação do capital. Conceber a organização, assim, implica legitimar uma dada visão de mundo, que não por acaso coincide com a versão de quem detém a propriedade da organização, e por isso arroga a si o direito de converter a sua versão em um dogma (MANKI, 2003). Ao ser concebido como algo que existe à medida que é exercido pelos indivíduos, o poder contribui para que a geração de conhecimento seja menos pretensiosa e universalista, e tome a administração como ciência que, antes de ser aplicada, é social e, por isso, precisa dos indivíduos para existir, e não pode ser construída à sua revelia.

No nível micro, as contribuições põem em pauta que o caráter social das organizações é tão importante quanto o econômico. Embora do ponto de vista teórico historicamente as instâncias econômicas pretendam se sobrepor às sociais, as evidências deste estudo sugerem que a dinâmica social reconfigura a lógica econômica ao sabotar a formalidade por meio de estratégias políticas variadas (HARDY; CLEGG, 2001; HAMMER; STERN, 1980). Tais estratégias

revelam que existem racionalidades – no plural – coexistindo e competindo nas organizações, algo que os teóricos organizacionais não podem negligenciar, sob pena de reduzir a organização a uma ficção vazia, distinta da dinâmica organizacional efetiva.

## POWER STRATEGIES OF INDUSTRIAL WORKERS

### ABSTRACT

The mainstream of discussions about power usually approaches only organizational actors who have resources to exercise it, as, for instance, ownership conditions of production means, of location, of class, or of technical knowledge, in the organization or the society. However, even with all managerial technology of dominance and exploration developed in the 20<sup>th</sup> century, workers use political strategies to resist and to influence the owners of resources, trying to reach their own objectives through these maneuvers. This paper aimed to deal with the analysis of power strategies of social actors without resources in organizations. Driven by a qualitative approach, it was based on eighteen interviews with workers of a company selected under the criteria of time working in the company and accessibility. The data were treated through discourse analysis, suggesting four power strategies used by the employees: 1. bargained experience based on knowledge from experience; 2. diversification of affective relations to groups with or without resources; 3. submissive obedience to get recognition, permanence, and/or future valorization; and 4. planned popularity as a self-protection means based on visibility and good relations. One concludes that, although formal elements exhibit the real power in the organization, to achieve their own goals the employees interpret the game's rules and build dynamic strategies in the context where they operate, exercising, this way, power. The main contributions of this paper, in the macro level of analysis, refer to the discussion of implications of the idea of private property, which does not fulfill the political dynamics in organizations. In the meso-level, this study discusses the objectivity of knowledge produced in the area of Administration, which, as a science, rather than an applied is a social one and, because of that, it needs subjects to exist, and it cannot be built against their intents. In the micro level of analysis, the contributions highlight that the social aspects are as important as the economic ones in the organizational context. There are rationalities – in plural – coexisting and competing in organizations, something organizational theoreticians cannot neglect, under the penalty of reducing the organization to an empty fiction, different from an effective organizational dynamics.

## KEYWORDS

Power strategies; Strategy as social practice; Ideology; Real power; Symbolic power.

## ESTRATEGIAS DE PODER DE TRABAJADORES INDUSTRIALES

### RESUMEN

La corriente principal de discusiones sobre el poder normalmente se acerca a los actores organizacionales que tienen recursos para ejercerlo, como, por ejemplo, las condiciones de propiedad de los medios de producción, de localización, de clase, o de conocimiento técnico, en la organización o en la sociedad. Sin embargo, mismo con toda tecnología directiva de dominación y exploración desarrollada en el siglo XX, los trabajadores usan estrategias políticas para resistirse y influenciar los dueños de recursos, intentando alcanzar sus propios objetivos con esas maniobras. En este artículo lo objetivo fue la análisis de estrategias de poder de actores sociales sin recursos en las organizaciones. Basado en un acercamiento cualitativo, nosotros hicimos dieciocho entrevistas con obreros de una siderúrgica seleccionados por los criterios de tiempo trabajando en la empresa y accesibilidad. Se trataron los datos a través del análisis del discurso, mientras haciendo pensar en cuatro estrategias de poder usadas por los empleados: 1. experiencia negociada basada en el conocimiento proveniente de la experiencia; 2. diversificación de relaciones afectivas a los grupos con o sin los recursos; 3. la obediencia sumisa para conseguir reconocimiento, durabilidad y/o valorización futura; y 4. popularidad planeada como medio de autopromoción basada en la visibilidad y buenas relaciones. Nosotros concluimos que, aunque los elementos formales exhiben el poder real en la organización, para lograr sus propias metas, los empleados interpretan las reglas del juego y figuran estrategias dinámicas en el contexto en que ellos operan, mientras ejerciendo, de esta manera, el poder. Las contribuciones principales de este artículo, en el nivel macro de análisis, se refieren a la discusión de implicaciones de idea de propiedad privada, que no agota la dinámica política organizacional. En el nivel meso de análisis, este estudio cuestiona la objetividad de conocimiento producida en el área de administración. Como una ciencia, antes de ser aplicada, es social y, debido a eso, necesita los individuos para existir, y no puede construirse sin ellos. En el nivel micro de análisis, las contribuciones resaltan que los aspectos sociales son tan

importantes como los económicos. Hay racionalidades – en el plural – coexistiendo y compitiendo en las organizaciones, esto es algo que los investigadores organizacionales no pueden descuidar, bajo la multa de reduzca la organización a una ficción vacía, diferente de la dinámica orgánica efectiva.

## PALABRAS CLAVE

Estrategias de poder; Estrategia como práctica social; Ideología; Poder real; Poder simbólico.

## REFERÊNCIAS

- AKELLA, D. A question of power: how does management retain it? *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, Ahmedabad, v. 28, n. 3, p. 45-56, July/Sept. 2003.
- BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization Studies*, London, v. 27, n. 11, p. 1599-1616, Nov. 2006.
- BAUM, H. S. Organizational politics against organizational culture: a psychoanalytic perspective. *Human Resource Management*, Hoboken, v. 28, n. 2, p. 191-206, Summer 1989.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHAZEL, F. Poder. In: BOUDON, R. *Tratado de sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995. p. 213-245.
- CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1, p. 47-66.
- CRUBELLATE, J. M. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.
- DUPUIS, J. P. Antropologia, cultura e organização: uma proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 231-251.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: PRESTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 67-121.
- \_\_\_\_\_. *Economia política do poder*. Curitiba: Juruá, 2004. v. 1.
- \_\_\_\_\_. Poder real e poder simbólico: o mundo das intrigas e tramas nas organizações. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Org.). *Simbolismo organizacional no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 61-86.
- GOFFMAN, E. *Manicômios, prisões e convênios*. São Paulo: Perspectiva, 1974.
- HAMMER, T. H.; STERN, R. N. Employee ownership: implications for the organizational distribution of power. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 23, n. 1, p. 78-100, Mar. 1980.

- HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 296-343.
- LAFFONT, J.-J. Hidden gaming in hierarchies: facts and models. *Economic Record*, Oxford, v. 64, n. 187, p. 295-306, Dec. 1988.
- MANKI, M. A. Power, subjectivity, and strategies of resistance: the case of the Acme School. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Las Cruces, v. 2, n. 4, p. 52-75, Dec. 2003.
- MARX, K. *As lutas de classes na França (1848-1850)*. São Paulo: Global, 1986.
- MELO, M. C. O. L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 168-186.
- MINAYO, M. C. S. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- OUIMET, G. Estratégia de poder e atores desprovidos de recursos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 49-59, jan./mar. 2002.
- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PRESTES MOTTA, F. C. Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 11-25, jul./set. 1979.
- SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Dinâmica simbólica nas organizações. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Comunicação e organização em processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 209-222.
- SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 57-79, out./dez. 2004.
- SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-33, jan./mar. 2008.
- SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- VIEIRA, A. Cultura, poder e identidade nas organizações. *Revista de Administração da Fead-Minas*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 61-75, jan./jun. 2004.
- WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1983.
- WEICK, K. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1973.